RICHARD KOCH

NGUYÊN LÝ

THE 80/20 PRINCIPLE

THE SECRET OF ACHIEVING MORE WITH LESS

80/20

Bí quyết làm ít được nhiều



NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

NGUYÊN LÝ 80/20 – BÍ QUYẾT LÀM ÍT ĐƯỢC NHIỀU

Tác giả: Richard Koch.

Dịch giả: Lê Nguyễn Minh Thọ. Trương Hớn Huy.

Nhà xuất bản: Nxb Trẻ

Số trang: 436

Hình thức bìa: Bìa cứng

Ngày xuất bản: 05 – 2008

Biên tập và thực hiện ebook: hainguyenspk, supergirl27

Mục lục

Lệch chênh, vũ trụ này là thế!

Nguyên lý 80/20 là gì? Nguyên lý 80/20 cho chúng ta biết rằng trong bất cứ một nhóm nào cũng đều có một số đối tượng có một vai trò quan trọng hơn những đối tượng khác rất nhiều. Một mức chuẩn hoặc giả thuyết phù hợp là 80% những kết quả hoặc sản phẩm được sản sinh ra từ 20% những nguyên nhân, và nhiều khi từ một tỷ lệ nhỏ hơn nhiều những động lực có sức tác động lớn.

Lời ăn tiếng nói thường nhật là một minh họa rất rõ cho thực tế này. Ngài Issac Pitman, người phát minh ra tốc ký, khám phá ra rằng chỉ có 700 từ

thông dụng mà đã chiếm đến 2/3 các từ ngữ dùng trong những cuộc nói chuyện trao đổi qua lại giữa chúng ta với nhau. Pitman nhận thấy rằng, những từ ngữ này, kể cả những từ ngữ phái sinh của chúng, chiếm 80% trong lời ăn tiếng nói thông thường. Trong trường hợp này, không tới 1% từ ngữ (bộ từ điển New Oxford Shorter Oxford English Dictionary tập hợp nửa triệu từ) được sử dụng trong 80% lượng thời gian. Chúng ta có thể gọi đây là nguyên lý 80/1. Tương tự, trên 99% những trao đổi, chuyện trò sử dụng không tới 20% vốn từ: chúng ta có thể gọi đây là nguyên lý 99/20.

Điện ảnh cũng có thể sử dụng để làm một minh họa cho nguyên lý 80/20. Một nghiên cứu mới đây cho thấy rằng 1,3% các bộ phim đem về 80% tổng doanh thu từ vé xem phim ở rạp, và ta có thể xem đây là quy luật 80/1 (xem mục "Nguyên lý 80/20 phân loại phim – gà ra gà, công ra công, trang...).

Nguyên lý 80/20 không phải là một công thức huyền bí gì. Nhiều khi mối quan hệ giữa kết quả và nguyên nhân gần tỷ lệ 70/30 hơn là 80/20 hay 80/1. Nhưng có một thực tế là ít khi nào xảy ra trường hợp 50% các nguyên nhân dẫn đến 50% kết quả. Chúng ta có thể thấy được vũ trụ này không cân đối, không bằng cân. Một thiểu số lại đóng một vai trò quan yếu.

Những con người và tổ chức thật sự có hiệu quả đều biết bám sát, tận dụng một số ít những động lực quan trọng có thể phát huy hiệu quả trong lĩnh vực, thế giới của họ và chuyển chúng thành những lợi thế của họ. Các bạn hãy tiếp tục đọc những trang sách sau đây để tìm hiểu xem các bạn cũng có thể học hỏi và làm như thế nào để cũng được như những người ấy...

1

Dẫn nhập về Nguyên lý 80/20

Trong một thời gian dài, định luật Pareto [Nguyên lý 80/20] cứ lừng lững tồn tại trong lĩnh vực kinh tế như một tảng đá bất trị không mời mà đến trên một khoảng sân đã ngăn nắp đâu vào đó, một định luật thực chứng không ai có thể giải thích nổi.

Josef Steind[1]

Nguyên lý 80/20 có thể và nên được áp dụng bởi mọi con người thông minh trong cuộc sống thường nhật của họ, bởi mọi tổ chức, đơn vị, và bởi mọi nhóm và hình thái xã hội. Nguyên lý này có thể giúp các cá nhân và tổ

chức đạt được nhiều kết quả hơn nhiều với lượng công sức ít hơn nhiều. Nguyên lý 80/20 có thể làm cho con người ta hiệu quả hơn và hạnh phúc hơn. Nó có thể nhân lên gấp bội mức độ lợi nhuận của các công ty và tính hiệu quả của bất cứ tổ chức nào. Thậm chí nó còn đóng một vai trò quan yếu trong việc nâng cao chất lượng và số lượng những dịch vụ công ích trong khi cắt giảm chi phí. Cuốn sách này, công trình đầu tiên bàn về Nguyên lý 80/20,[2] được viết ra từ một niềm xác tín cháy bỏng, đã được kiểm nghiệm và thực chứng qua kinh nghiệm kinh doanh và cá nhân, rằng nguyên lý này là một trong những phương cách tốt nhất để giải quyết và vượt qua được những áp lực của cuộc sống hiện đại.

Nguyên lý 80/20 là gì?

Nguyên lý 80/20 khẳng định rằng một thiểu số nguyên nhân, "nguyên liệu đầu vào", hoặc công sức thường dẫn đến một đa số những kết quả, "sản phẩm đầu ra", hoặc những thành quả. Hiểu theo nghĩa đen, điều này có nghĩa là, chẳng hạn, 80% những gì các bạn đạt được trong công việc của mình là kết quả của 20% lượng thời gian các bạn đã bỏ ra. Như vậy, có thể nói 4/5 những nỗ lực mà các bạn đã bỏ ra – chiếm một tỷ lệ rất lớn – đều chủ yếu là không đem lại hiệu quả mong đợi. Thực tế này trái ngược với những gì người ta thường nghĩ.

Như vậy Nguyên lý 80/20 khẳng định rằng tự trong nội tại quan hệ giữa nguyên nhân và kết quả, "nguyên liệu đầu vào" và "sản phẩm đầu ra", và giữa công sức và thành quả thu được đã có một tình trạng mất cân đối. Một chuẩn mức rất rõ cho tình trạng mất cân đối này có thể thấy qua quan hệ 80/20: công thức điển hình sẽ cho thấy rằng 80% những "sản phẩm đầu ra" kết tựu từ 20% những "nguyên liệu đầu vào"; rằng 80% các kết quả xuất phát từ 20% các nguyên nhân; hoặc rằng 80% những thành quả có được từ 20% công sức đã đầu tư. Hình 1 minh họa cho mối quan hệ này.

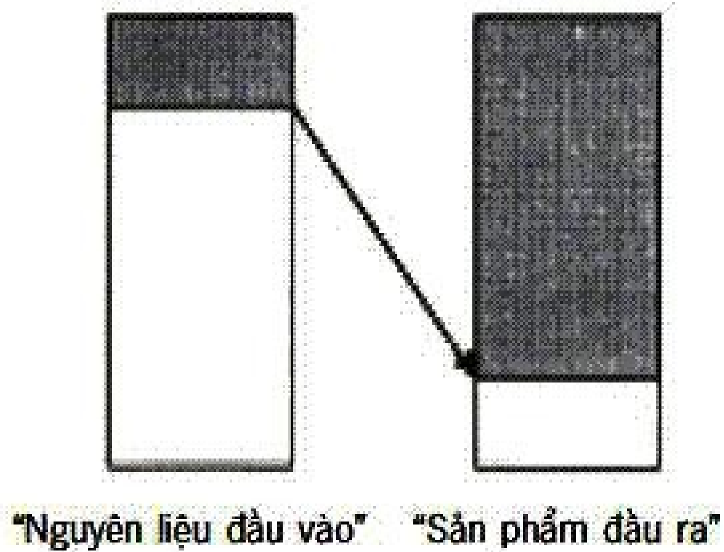
Trong kinh doanh, nhiều ví dụ minh họa cho Nguyên lý 80/20 đã được kiểm chứng. 20% các sản phẩm thường chiếm 80% doanh số tính theo đô-la Mỹ; và 20% các khách hàng cũng có một tầm quan trọng tương tự. 20% các sản phẩm hoặc khách hàng thường chiếm khoảng 80% lợi nhuận của đơn vị.

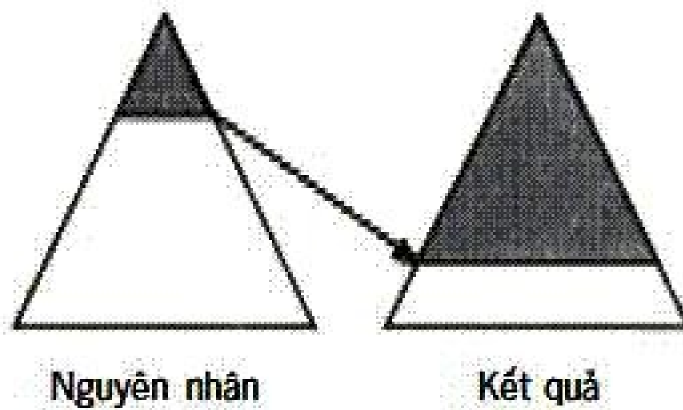
Trong xã hội, 20% các tội phạm chiếm 80% giá trị của tất cả các tội phạm. 20% người lái xe gây ra 80% số tai nạn. 20% số người kết hôn cấu thành 80% số người ly dị (những kẻ cứ tái hôn rồi lại ly dị đã làm méo lệch các

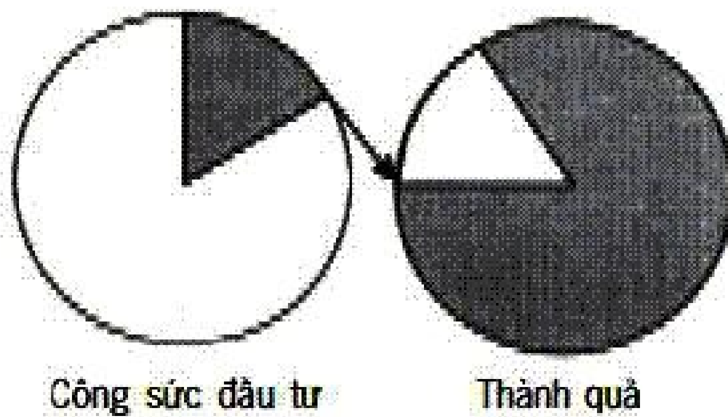
con số thống kê, gây ra một cảm giác bi quan sai lệch về mức độ chung thủy trong hôn nhân). 20% các học sinh sinh viên nắm giữ 80% những bằng cấp, chứng chỉ được phát ra.

Trong cuộc sống gia đình, 20% những tấm thảm trải trong nhà thường xuyên có những bước chân giẫm lên. 20% số quần áo được đem ra mặc trong 80% lượng thời gian. Và nếu các bạn có gắn một chuông báo trộm, 80% những vụ báo trộm nhầm là do 20% những nguyên nhân khả hữu.

Động cơ đốt trong là một minh họa tuyệt vời cho Nguyên lý 80/20. 80% lượng năng lượng bị bỏ phí trong quá trình đốt nhiên liệu và chỉ có 20% là được chuyển thành năng lượng đẩy cho bánh xe chạy; số 20% "nguyên liệu đầu vào" này tạo ra 100% "sản phẩm đầu ra"!3







Hình 1: Nguyên lý 80/20

Khám phá của Pareto: thiếu cân đối, một tình trạng xảy ra một cách có hệ thống và có thể đoán trước được

Cơ sở nền tảng của Nguyên lý 80/20 được Vilfredo Pareto (1848-1923) –

nhà kinh tế học người Ý – khám phá ra năm 1897, cách đây đúng 100 năm. Khám phá của ông cho đến nay đã có nhiều tên gọi khác nhau, như Nguyên lý Pareto (Pareto Principle), Định luật Pareto (Pareto Law), Qui tắc 80/20 (80/20 Rule), Nguyên lý thiểu công (Principle of Least Effort), và Nguyên lý bất cân bằng (Principle of Imbalance); trong bộ sách này chúng ta sẽ thống nhất gọi là Nguyên lý 80/20. Qua cả một quá trình ảnh hưởng ngấm ngầm đối với nhiều người thành đạt quan trọng, nhất là những người làm kinh doanh, những người say mê máy tính, và những kỹ sư phụ trách về chất lượng, Nguyên lý 80/20 đã góp phần tác động đến thế giới hiện đại. Tuy nhiên, nó hãy còn là một trong những bí ẩn lớn nhất trong thời đại chúng ta – và ngay cả một số ít người biết và sử dụng Nguyên lý 80/20 cũng chỉ khai thác được một phần nhỏ nhoi sức mạnh của nó.

Như vậy Vildredo Pareto đã khám phá ra cái gì? Ông đã tình cờ nghiên cứu những quy luật về của cải và thu nhập ở nước Anh thế kỷ XIX. Ông nhận thấy rằng, theo mẫu nghiên cứu của ông, hầu hết lượng thu nhập và của cải về tay một nhóm người thiểu số. Có lẽ chuyện này cũng không có gì đáng ngạc nhiên cho lắm. Nhưng ông cũng khám phá ra hai điều khác mà ông cho là rất có ý nghĩa. Một là, có một mối quan hệ nhất quán, có tính toán học giữa tỷ lệ người (lượng phần trăm trong tổng số đối tượng nghiên cứu đang xét) và lượng thu nhập hoặc của cải mà nhóm này được hưởng.4 Nói đơn giản hơn, nếu 20% của nhóm đối tượng nghiên cứu hưởng 80% lượng của cải,5 thì các bạn có thể đoán chắc rằng 10% sẽ hưởng, chẳng hạn như, 65% lượng của cải, và 5% sẽ hưởng 50%. Điểm mấu chốt không phải ở chỗ các con số phần trăm, mà là ở chỗ việc phân bố của cải trong một nhóm đối tượng *có thể tiên đoán là không cân đối*.

Khám phá thứ hai của Pareto, một khám phá thật sự làm ông phấn khích, là quy luật bất cân đối này lặp đi lặp lại một cách ổn định bất cứ khi nào ông xem xét những dữ liệu liên quan đến những giai đoạn lịch sử khác nhau hoặc những quốc gia khác nhau. Dù nghiên cứu nước Anh trong những giai đoạn đầu, hoặc bất cứ dữ liệu nào có thể có được về những nước khác trong thời đại của ông hoặc trước đó, ông đều thấy có một quy luật chung lặp đi lặp lại, nhiều lần, với một sự chính xác toán học.

Đây là một sự trùng hợp lạ kỳ, hay là một điều gì đó có một tầm quan trọng lớn lao đối với kinh tế học và xã hội? Quy luật này có còn đúng không nếu áp dụng vào những tập hợp dữ liệu có liên quan đến những vấn đề khác ngoài của cải hoặc thu nhập? Pareto là một nhà cách tân đại tài, vì trước ông

ta chưa có ai từng xem xét hai tập hợp dữ liệu có liên quan với nhau – trong trường hợp này là so sánh phân phối thu nhập hoặc của cải với số người có thu nhập hoặc chủ sở hữu tài sản – và so sánh tỷ lệ phần trăm giữa hai tập hợp dữ liệu này. (Ngày nay phương pháp này đã trở nên bình thường, và đã dẫn đến những bước nhảy vọt lớn trong các hoạt động doanh thương và kinh tế.)

Mặc dù Pareto đã nhận thấy tầm quan trọng và phạm vi áp dụng rộng lớn của khám phá của ông nhưng, thật đáng tiếc, ông lại rất kém trong việc giải thích nó. Sau đó ông tiếp tục đưa ra hàng loạt những lý thuyết xã hội học kỳ thú nhưng lan man, chẳng đâu vào đâu, tập trung vào vai trò của bộ phận tinh hoa của xã hội, để rồi cuối đời ông, những tư tưởng ấy đã bị những tên phát xít theo phe Mussolini lạm dụng và bóp méo. Ý nghĩa của Nguyên lý 80/20 đã bị "trùm mền" cả một thế hệ. Trong khi một vài nhà kinh tế học, đặc biệt là ở Hoa Kỳ,6đã nhận thấy tầm quan trọng của nó nhưng mãi đến sau Chiến tranh Thế giới Thứ hai mới có hai người đi tiên phong cùng lúc nhưng hoàn toàn khác nhau bắt đầu tạo ra được những đợt sóng gây chú ý dư luận với Nguyên lý 80/20.

1949: Nguyên lý Thiểu Công của Zipf

Một trong những người đi tiên phong là giáo sư ngữ văn dạy ở Đại học Harvard, George K. Zipf. Năm 1949, giáo sư Zipf khám phá ra "Nguyên lý thiểu công" vốn thật ra là một tái khám phá và cụ thể hóa nguyên lý của Pareto. Nguyên lý của Pareto phát biểu rằng nguồn lực (con người, hàng hóa, thời gian, kỹ năng, hoặc bất cứ thứ gì khác có khả năng sản sinh thêm giá trị mới) thường có khuynh hướng tự sắp xếp chính mình để giảm thiểu công việc, để rồi chừng 20-30% của bất cứ nguồn lực nào chiếm 70-80% hoạt động liên quan đến nguồn lực ấy.7 Giáo sư Zipf sử dụng những con số thống kê về dân số, sách vở, tư liệu ngữ văn, và những hành vi cá nhân để chỉ ra sự lặp đi lặp lại rất ổn định của quy luật bất cân đối ấy. Chẳng hạn, ông phân tích tất cả những tờ hôn thú được cấp bởi chính quyền Philadelphia trong năm 1931 ở một khu vực gồm 20 dãy nhà, qua đó cho thấy rằng 70% những vụ kết hôn là giữa những người sống trong vòng 30% của khoảng cách.

Rất tình cờ, Zipf cũng cung cấp được những giải thích khoa học cho một bàn làm việc bừa bộn bằng cách "bào chữa" cho sự bừa bộn ấy với một quy luật khác: tần suất sử dụng đem những thứ thường xuyên được sử dụng lại gần với chúng ta. Những thư ký thông minh từ lâu đã biết không nên sắp xếp

quá đâu vào đấy đối với những tài liệu, giấy tờ thường cần tham khảo.

1951: Quy luật về số ít quan yếu của Juran và sự hưng phát của Nhật Bản

Một nhân vật tiên phong khác của Nguyên lý 80/20 là một người được xem là tổ sư về chất lượng, kỹ sư Joseph Juran (sinh năm 1904), một người Mỹ gốc Ru-ma-ni, một nhân vật quan trọng đứng sau cuộc Cách mạng Chất lượng trong giai đoạn 1950-1990. Ông đã làm cho cái mà ông gọi là "Nguyên lý Pareto" hoặc "Quy luật về số ít quan yếu" (Rule of the Vital Few) hầu như đồng nghĩa với cuộc đi tìm chất lượng cao cho sản phẩm.

Năm 1924, Juran vào làm việc ở Western Electric, bộ phận chế tạo sản xuất của Bell telephone System, khởi đầu sự nghiệp là một kỹ sư trong một công ty và về sau đã thành danh như là một trong những chuyên gia tư vấn về chất lượng hàng đầu của thế giới.

Ý tưởng tuyệt vời của ông là sử dụng Nguyên lý 80/20, cùng với những phương pháp thống kê khác, để tìm và khắc phục những lỗi chất lượng và cải thiện độ tin cậy và giá trị của các hàng hóa công nghiệp và tiêu dùng. Sổ tay kiểm soát chất lượng, tác phẩm có tính mở đường của Juran, được xuất bản lần đầu tiên vào năm 1951 và đã tán dương Nguyên lý 80/20 bằng những lời lẽ rất hào phóng:

Nhà kinh tế học Pareto đã phát hiện ra rằng của cải cũng được phân phối một cách thiên lệch [như những quan sát của Juran về mất tổn thất chất lượng]. Ta có thể tìm thấy những trường hợp tương tự – sự phân bố tội phạm giữa những tội nhân, sự phân bố tai nạn giữa những qui trình tiềm ẩn nguy cơ, v.v... Nguyên lý của Pareto về sự phân bố không đồng đều áp dụng cho sự phân bố của cải và cho sự phân bố tổn thất chất lượng.[8]

Không có nhà công nghiệp tai to mặt lớn nào ở Mỹ quan tâm đến những lý thuyết của Juran. Năm 1953 ông được mời đến Nhật Bản để thuyết giảng, và đã được nhiều người đón nhận ý tưởng của ông. Ông đã ở lại làm việc với mấy tập đoàn của Nhật, làm biến chuyển giá trị và chất lượng những hàng hóa tiêu dùng của họ. Mãi cho đến khi mối đe dọa của người Nhật đối với nền công nghiệp Hoa Kỳ đã hiển hiện, thời gian sau năm 1970, thì ở phương Tây người ta mới xem trọng Juran. Ông về nước để làm cho nền công nghiệp Hoa Kỳ những gì ông đã làm cho người Nhật. Nguyên lý 80/20 chính là linh hồn của cuộc cách mạng chất lượng toàn cầu.

Các thập niên 1960-1990: những tiến bộ từ việc áp dụng Nguyên lý 80/20

IBM là một trong những tập đoàn đầu tiên và thành công nhất đã phát hiện và đưa vào áp dụng Nguyên lý 80/20, một điều giúp giải thích tại sao hầu hết các chuyên gia hệ thống máy tính được đào tạo ở hai thập niên 1960 và 1970 đều biết đến ý tưởng này.

Năm 1963, IBM phát hiện ra rằng chừng 80% thời gian của một máy tính được dành để thực hiện chừng 20% mã điều hành. Công ty ngay lập tức viết lại phần mềm điều hành để 20% mã điều hành sử dụng thường xuyên nhất ấy dễ tiếp cận và thân thiện với người sử dụng nhất, qua đó làm cho những chiếc máy tính IBM trở nên hiệu quả hơn và nhanh hơn những chiếc máy tính của các công ty đối thủ cạnh tranh trong đa số những chương trình ứng dụng.

Những tập đoàn chế tạo máy tính cá nhân (PC) và viết phần mềm sử dụng cho chúng ở thế hệ kế tiếp, như Apple, Lotus, và Microsoft, còn sốt sắng hơn trong việc áp dụng Nguyên lý 80/20 để làm cho những chiếc máy tính của mình rẻ hơn và dễ sử dụng hơn cho một lớp người sử dụng mới, trong đó có những người "dốt máy tính" hiện được ca ngợi, o bế mà trước đây nhác thấy chiếc máy chỉ dám "kính nhi viễn chi".

Kẻ thắng gom tất

Sau Pareto một thế kỷ, ý nghĩa của Nguyên lý 80/20 lại hồi sinh trong những tranh luận gần đây về mức thu nhập cao ngất trời và luôn tăng cao của những siêu sao và những cá nhân rất thiểu số đầu ngành ở ngày một nhiều các ngành nghề. Đạo diễn phim Steven Spielberg kiếm được 165 triệu đô-la trong năm 1994. Joseph Jamial, luật sư tố tụng được trả thù lao hậu hĩ nhất, 90 triệu đô-la. Lẽ đương nhiên, những đạo diễn phim hay luật sư thường thường bậc trung chỉ có được một mức thu nhập bé tẻo teo so với những món tiền cỡ đó.

Thế kỷ XX đã có những nỗ lực to lớn nhằm cân bằng các mức thu nhập, nhưng tình trạng bất đồng đều vừa mới được san phẳng chỗ này lại cứ nổi lên chỗ khác. Ở Hoa Kỳ, từ 1973 đến 1995, thu nhập thực trung bình tăng 36%, nhưng con số tương ứng của các công nhân không có một chức vụ quản lý gì lại giảm 14%. Trong thập niên 1980, tất cả của cải đã về tay 20% những người thu nhập cao nhất, và 64% của tổng mức tăng – một điều không

thể không để ý – lại vào tay 1% những người thu nhập cao nhất. Quyền sở hữu các cổ phần ở Hoa Kỳ cũng tập trung chủ yếu trong một thiểu số các hộ gia đình: 5% số hộ gia đình Hoa Kỳ sở hữu chừng 75% giá trị trong ngành hàng tiêu dùng. Chúng ta cũng có thể thấy một tác động tương tự trong vai trò của đồng đô-la: chừng 50% các giao dịch thương mại của thế giới được tính bằng đô-la, vượt xa con số 13% là tỷ lệ xuất khẩu Hoa Kỳ so với thế giới. Và, trong khi tỷ lệ của đồng đô-la so với mức dự trữ ngoại hối là 64%, tỷ suất của GDP Hoa Kỳ với tổng sản lượng toàn cầu cũng chỉ vừa qua 20%. Nguyên lý 80/20 lúc nào cũng tự khẳng định giá trị của mình, trừ phi con người có những nỗ lực lớn, tự giác, và nhất quán, duy trì qua một thời gian dài để phủ định nó.

Tại sao Nguyên lý 80/20

lại quan trọng đến thế

Lý do làm cho Nguyên lý 80/20 có giá trị đến thế là do nó đi ngược lại với những gì chỉ cảm nhận bằng trực giác. Chúng ta thường cứ hay nghĩ rằng tất cả các nguyên nhân sẽ dẫn đến những kết quả với một tầm quan trọng gần như nhau. Rằng tất cả các khách hàng đều có giá trị như nhau. Rằng mỗi doanh nghiệp, mỗi sản phẩm, và mỗi đồng tiền kiếm được từ lợi nhuận doanh số đều có giá trị ngang nhau. Rằng, với chúng ta, tất cả các nhân viên đều có giá trị gần như nhau. Rằng tất cả các câu hỏi và cú điện thoại đều cần được đối xử như nhau. Rằng trường đại học nào cũng tốt như trường đại học nào. Rằng tất cả mọi vấn đề đều có một số lượng lớn những nguyên nhân, do vậy không đáng phải khu biệt riêng một số nguyên nhân quan yếu. Rằng tất cả mọi cơ hội đều có giá trị gần như nhau, do vậy chúng ta đều xử lý chúng như nhau.

Chúng ta có khuynh hướng cho rằng 50% các nguyên nhân hoặc tác động đầu vào tạo ra 50% kết quả hoặc sản phẩm đầu ra. Dường như có một tư tưởng tự nhiên, hầu như dân chủ, cho rằng nguyên nhân và kết quả nói chung cân bằng nhau. Nhưng ảo tưởng về quan hệ 50/50 này là một trong những điều sai lạc nhất, có hại nhất, đồng thời là nếp nghĩ thâm căn cố đế nhất, trong bản đồ tư duy của chúng ta. Nguyên lý 80/20 khẳng định rằng khi hai tập hợp dữ liệu, liên quan đến nguyên nhân và kết quả, có thể được xem xét và phân tích thì kết quả khả hữu nhất là sẽ có một mô hình, quy luật chung về sự mất cân bằng. Sự mất cân bằng ấy có thể là 65/35, 70/30, 75/25, 80/20, 95/5, hoặc 99,1/0,1, hay bất cứ một tỷ lệ nào nằm trong khoảng ấy.

Tuy nhiên, tổng hai con số được đem ra so sánh không nhất thiết phải là 100 (xem trang 43).

Nguyên lý 80/20 cũng khẳng định rằng khi chúng ta biết mối quan hệ thật sự thì thường chúng ta lấy làm ngạc nhiên trước tình trạng mất cân bằng giữa hai bên. Dù mức chênh lệch là gì thì thông thường sự mất cân bằng ấy cũng vượt ra khỏi những ước định của chúng ta trước đó. Các nhà quản lý có thể đã ngờ ngợ thấy rằng một số khách hàng và một số sản phẩm có khả năng sinh lợi nhuận cao hơn những khách hàng và sản phẩm khác, nhưng khi đã được chứng minh cho thấy mức độ khác biệt thì họ thường lấy làm rất ngạc nhiên và có khi ngơ ngẩn trước kết quả ấy. Các giáo viên có thể đã biết rằng đa số những vấn đề vi phạm kỷ luật hoặc hầu hết các vụ trốn học đều xuất phát từ một thiểu số các học sinh, nhưng nếu phân tích sổ sách ghi chép lại các vụ việc ấy thì sự khác biệt giữa hai con số có lẽ sẽ lớn hơn mức người ta vẫn hằng tưởng. Có thể chúng ta cũng thấy được rằng một phần quỹ thời gian của chúng ta có giá trị hơn phần còn lại, nhưng nếu chúng ta đo lường hai phần thời gian đầu tư và kết quả thu được thì sự khác biệt giữa các con số cũng sẽ làm cho chúng ta sững sờ.

Tại sao bạn lại phải quan tâm đến Nguyên lý 80/20? Cho dù bạn có nhận ra hay không thì nguyên lý này vẫn áp dụng với cuộc đời của bạn, cho giới xã hội của bạn, và cho nơi làm việc của bạn. Hiểu được Nguyên lý 80/20 sẽ cho phép bạn có được những cái nhìn sâu sắc về những gì đang thật sự diễn ra trong thế giới chung quanh chúng ta.

Thông điệp chủ đạo của cuốn sách này là, cuộc sống thường nhật của chúng ta có thể được cải thiện rất nhiều bằng cách sử dụng Nguyên lý 80/20. Mỗi cá nhân có thể hiệu quả hơn và hạnh phúc hơn. Mỗi đơn vị mong muốn có lợi nhuận có thể kiếm được nhiều lợi nhuận hơn. Mỗi tổ chức phi lợi nhuận cũng có thể có được những kết quả hữu ích hơn. Mỗi chính phủ đều có thể đảm bảo rằng mỗi công dân của mình đều được hưởng nhiều quyền lợi hơn khi có chính phủ ấy cai quản. Từng người và từng tổ chức đều có thể đạt được nhiều điều hơn – tất cả đều có giá trị, và né tránh những giá trị tiêu cực, với ít công sức hơn, ít chi phí hơn, và ít vốn đầu tư hơn.

Tâm điểm của những tiến bộ ấy là một quy trình thay thế. Những nguồn lực có tác động yếu trong bất cứ công dụng nào đều không nên sử dụng, hoặc chỉ sử dụng dè dặt. Những nguồn lực có tác động mạnh mẽ phải được sử dụng càng nhiều càng tốt. Một cách lý tưởng, mỗi nguồn lực phải được sử

dụng vào những chỗ có thể phát huy và đem lại giá trị cao nhất. Ở bất kỳ chỗ nào có thể, những nguồn lực yếu kém cần được bồi dưỡng và phát triển để chúng có thể bắt chước hành vi của những nguồn lực hiệu quả hơn.

Sản xuất kinh doanh và thị trường đã sử dụng qui trình này, và đã thu được những tác dụng lớn lao, từ hàng trăm năm nay. Nhà kinh tế học người Pháp J-B Say, người đã tạo ra từ entrepreneur (nhà doanh nghiệp) vào khoảng năm 1800, đã nói rằng "nhà doanh nghiệp chuyển vận nguồn lực kinh tế ra khỏi khu vực có năng suất thấp để bước lên một khu vực có năng suất và sản lượng cao". Nhưng một ý nghĩa thú vị của Nguyên lý 80/20 là, các doanh nghiệp và thị trường vẫn còn phải vượt qua một khoảng cách bao xa nữa mới đưa ra được những giải pháp tối ưu. Ví dụ, Nguyên lý 80/20 khẳng định rằng 20% sản phẩm, hoặc khách hàng, hoặc nhân viên, mới thật sự tạo ra 80% lợi nhuận. Nếu điều này là đúng – và những nghiên cứu thường khẳng định những tỷ lệ bất tương xứng như thế quả có tồn tại – thì còn lâu hiện tình ấy mới đạt đến mức có hiệu quả hoặc tối ưu. Điều có ý nghĩa ở đây là 80% các sản phẩm, hoặc khách hàng, hoặc nhân viên, chỉ đóng góp 20% lợi nhuận. Là đang có một sự lãng phí lớn. Là những nguồn lực mạnh mẽ nhất của công ty đang bị níu lại bởi một đa số những nguồn lực kém hiệu quả hơn rất nhiều. Là lợi nhuận có thể được nhân lên nếu nhiều hơn những sản phẩm tốt nhất có thể được đem bán ra, những nhân viên "xịn" nhất được tuyển dụng, hoặc những khách hàng "ngon" được thu hút (hoặc được thuyết phục hãy mua thêm nhiều hàng nữa của công ty).

Trong trường hợp này người ta có thể đặt một câu hỏi rất xác đáng: tại sao lại tiếp tục làm ra mớ sản phẩm chiếm 80% mà chỉ đem về 20% lợi nhuận kia? Các công ty ít khi đặt ra câu hỏi này, bởi vì trả lời câu hỏi ấy sẽ có nghĩa là phải hành động một cách quyết liệt: ngưng làm 4/5 những gì bạn đang làm không phải là một thay đổi nhỏ nhặt.

Điều J-B Say gọi là công việc của những nhà doanh nghiệp thì những nhà tài chính hiện đại gọi là "nghiệp vụ ác-bít" (kinh doanh chênh lệch tỷ giá). Thị trường tài chính quốc tế rất nhanh nhạy trong việc điều chỉnh những hiện tượng bất thường trong việc định giá trị, chẳng hạn giữa các tỷ giá hối đoái. Nhưng các tổ chức doanh thương và các cá nhân nói chung thường rất kém về nghiệp vụ ác-bít hoặc nghệ thuật làm nhà doanh nghiệp, trong việc chuyển dịch nguồn lực từ chỗ chúng có giá trị kém đến chỗ chúng có thể đem lại những kết quả tốt, hoặc trong việc cắt bỏ những nguồn lực giá trị thấp và mua vào những nguồn lực có giá trị cao hơn. Trong hầu hết các

trường hợp, chúng ta không nhận ra mức độ mà một số nguồn lực, dù chỉ là một thiểu số nhỏ, lại có một năng suất siêu cao – cái mà Joseph Juran gọi là "số ít quan yếu" – trong khi những cái đa số – "số nhiều tào lao" – lại đem lại rất ít năng suất hoặc có thể gây ra những tác động tiêu cực. Nếu chúng ta quả có nhận ra sự khác biệt giữa "số ít quan yếu" và "số nhiều tào lao" trong tất cả các bình diện của đời sống chúng ta, và nếu chúng ta có làm một cái gì đó trước hiện tượng ấy thì chúng ta có thể nhân rộng những gì chúng ta xem là quan trọng lên một giá trị gấp bội.

Nguyên lý 80/20

và thuyết hỗn độn

Lý thuyết xác suất cho ta biết rằng hầu như không thể có chuyện tất cả các ứng dụng của Nguyên lý 80/20 đều xảy ra một cách ngẫu nhiên, do một thoáng cơ may nào đó. Chúng ta chỉ có thể giải thích nguyên lý này khi tìm được những tầng ý nghĩa hoặc nguyên nhân sâu xa hơn còn nằm ẩn khuất bên dưới.

Bản thân Pareto cũng đã từng vật lộn với vấn đề này, ông luôn cố áp dụng một phương pháp luận nhất quán cho việc nghiên cứu xã hội. Ông đã sục sạo để tìm cho ra "những lý thuyết có thể vẽ nên được bức tranh của những kết quả từ kinh nghiệm hoặc quan sát", những mẫu hình lặp đi lặp lại, những quy luật xã hội, hoặc những "đồng dạng" có thể giải thích được hành vi của cá nhân và xã hội.

Cách làm có tính xã hội học của Pareto không tìm ra được một chìa khóa có sức thuyết phục. Ông qua đời đã lâu thì thuyết hỗn độn – vốn có nhiều tương đồng rất lớn với Nguyên lý 80/20 và góp phần giải thích Nguyên lý này – mới ra đời. Trong ba mươi năm cuối của thế kỷ XX đã diễn ra một cuộc cách mạng về tư duy của các nhà khoa học về vũ trụ, làm đảo lộn những tri thức thống lĩnh cả 350 năm trước đó. Tư tưởng đã từng thống lĩnh ấy là những tư tưởng dựa trên máy móc và có tính duy lý, tự thân đã là một bước tiến vĩ đại so với những quan điểm huyền bí và tùy tiện về thế giới mà người ta đã từng tin trong thời Trung Cổ. Quan điểm cơ học đã chuyển Thượng đế từ một thế lực không thể hiểu nổi và thất thường thành một kỹ sư chế tạo đồng hồ thân thiện với người sử dụng hơn.

Quan điểm ấy về thế giới của con người ở thế kỷ XVII, và vẫn còn rất phổ biến trong xã hội ngày nay, ngoại trừ trong những tầng lớp khoa học đã tiến

bộ, thật dễ chịu và hữu ích vô cùng. Tất cả các hiện tượng đều được giản lược quy về những mối quan hệ “có quy tắc”, có thể đoán trước, tuyến tính. Ví dụ, a tạo ra b, b tạo ra c, và a + c thì tạo ra d. Một thế giới quan như thế cho phép bất cứ thành phần cá nhân nào của vũ trụ – sự vận hành của trái tim con người chẳng hạn, hoặc của bất cứ thị trường riêng rẽ nào – có thể được phân tích riêng biệt, bởi vì tổng thể là tổng cộng của các thành phần và ngược lại.

Nhưng trong nửa sau của thế kỷ XX thì dường như sẽ đúng hơn nhiều nếu nhìn thế giới như một sinh vật đang vận động, tiến hóa trong đó toàn bộ hệ thống lớn hơn tổng các thành phần, và trong đó quan hệ giữa các thành phần là phi tuyến tính. Nguyên nhân không dễ xác định ngay, có những quan hệ liên lập phức tạp giữa các nguyên nhân, và ranh giới phân định nguyên nhân và kết quả có thể mờ nhạt, không rõ. Vấn đề với lối tư duy một chiều là không phải lúc nào nó cũng đúng được, nhiều khi chỉ là một sự đơn giản hóa quá mức thực tế. Cân bằng là chuyện viễn ảo, mong manh. Vũ trụ này vốn rất khập khiễng, tròng trành.

Tuy nhiên, thuyết hỗn độn, mặc dù tên gọi là thế, không nói rằng mọi thứ chỉ là một mớ hổ lốn không thể hiểu nổi và vô vọng. Đúng hơn là, có một lô-gích nội tại ẩn mình dưới một vẻ ngoài mất trật tự, một tính chất phi tuyến tính khả đoán – điều mà nhà kinh tế học Paul Krugman đã gọi là “chính xác” đến “kỳ quái”, “đáng sợ”, và “khiếp đảm”.9 Lô-gích ấy thì nhận biết dễ hơn là mô tả, và không hoàn toàn khác biệt vớ sự lặp đi lặp lại của một chủ đề trong một nhạc phẩm. Một số quy luật đặc thù vẫn thường lặp đi lặp lại, nhưng với một vẻ muôn hình vạn trạng vô cùng và khôn lường.

Thuyết hỗn độn và Nguyên lý 80/20 soi sáng minh chứng cho nhau

Thuyết hỗn độn và những khái niệm khoa học hữu quan có liên hệ như thế nào với Nguyên lý 80/20? Mặc dù xem ra chưa có ai khác xác lập mối liên hệ này nhưng tôi nghĩ câu trả lời là: rất nhiều.

4Nguyên lý không cân bằng

Sợi chỉ chung giữa thuyết hỗn độn và Nguyên lý 80/20 là vấn đề cân bằng – hoặc, nói cho chính xác là, tình trạng không cân bằng. Cả thuyết hỗn độn lẫn Nguyên lý 80/20 đều khẳng định (với rất nhiều cơ sở thực chứng) rằng vũ trụ này là không cân bằng. Cả hai đều cho rằng thế giới này không hoạt động theo tuyến tính; nguyên nhân và kết quả ít khi có một mối liên hệ cân

bằng. Cả hai đều nhấn mạnh đến nguyên lý tự tổ chức: một số động lực lúc nào cũng mạnh hơn những động lực khác và sẽ cố chiếm phần chia nguồn lực lớn hơn phần theo lẽ công bằng. Thuyết hỗn độn, dựa vào một số những sự kiện đã xảy ra trong lịch sử, góp phần giải thích tại sao có sự mất cân bằng này và tình trạng ấy diễn ra như thế nào.

4Vũ trụ không vận động theo một đường thẳng đuột

Nguyên lý 80/20, cũng như thuyết hỗn độn, được dựa trên ý tưởng phi tuyến tính. Rất nhiều những điều đã xảy ra không có một tầm quan trọng và có thể bỏ qua. Tuy nhiên, lúc nào cũng có một số động lực có một tầm ảnh hưởng vượt hẳn trên số lượng của chúng. Đây là những động lực phải được xác định và để ý. Nếu đó là những động lực có giá trị tích cực, chúng ta phải nhân chúng lên. Nếu đó là những động lực chúng ta không thích, chúng ta cần phải suy nghĩ cẩn thận để tìm cách vô hiệu hóa chúng. Nguyên lý 80/20 cung cấp một phép thử thực chứng rất hiệu nghiệm về tính phi tuyến tính trong bất cứ hệ thống nào: chúng ta có thể đặt câu hỏi, có phải 20% nguyên nhân dẫn đến 80% kết quả? Có phải 80% bất cứ hiện tượng nào đều chỉ có liên hệ với 20% của hiện tượng hữu quan? Đây là một phương pháp hữu ích để làm lộ ra tính phi tuyến tính, nhưng nó còn hữu ích hơn bởi vì nó hướng ta đến việc xác định những động lực mạnh mẽ khác thường đang hoạt động.

4Nút vòng phản hồi bóp méo và xáo trộn sự cân bằng

Nguyên lý 80/20 cũng nhất quán với, và có thể được giải thích nhờ quy về, những cái nút vòng phản hồi được xác định bởi thuyết hỗn độn, theo đó những ảnh hưởng nhỏ ban đầu có thể được nhân lên gấp nhiều lần và sinh ra những kết quả rất khó lường tính trước, mặc dù khi "hậu xét" thì có thể giải thích được. Khi không có những nút vòng phản hồi, tỷ lệ phân bổ tự nhiên của các hiện tượng là 50/50 – những nguyên nhân đầu vào với một tần suất đã cho sẽ dẫn đến những kết quả tương xứng. Chỉ vì các nút vòng phản hồi tích cực và tiêu cực mà nguyên nhân gây ra những kết quả bất tương xứng. Tuy nhiên, xem ra cũng đúng khi nói các nút vòng phản hồi mạnh mẽ chỉ tác động đến một thiểu số nhỏ những nguyên nhân đầu vào. Điều này giúp giải thích tại sao những nguyên nhân đầu vào thiểu số ấy có thể ảnh hưởng nhiều đến thế.

Chúng ta có thể thấy các nút phản hồi vận hành trong nhiều lĩnh vực, giải thích tại sao thông thường chúng ta rốt cuộc có được quan hệ 80/20 thay vì

50/50 giữa những nhóm đối tượng khác nhau. Ví dụ, kẻ giàu thì cứ giàu lên, không phải chỉ (hay chủ yếu) là vì họ có năng lực vượt trội gì, mà là vì của cứ đẻ ra của. Một hiện tượng tương tự cũng xảy ra với những chú cá vàng trong ao. Cho dù ban đầu thả cá bạn chỉ có những con cá kích cỡ xấp xỉ nhau thì những con lớn hơn một tý sau này sẽ lớn hơn rất nhiều, bởi vì, cho dù chỉ có một thuận lợi ban đầu chỉ hơi cách biệt về kích cỡ, chúng đã có thể dành và nuốt được những lượng thức ăn vượt trội hơn những con kia.

4Ngưỡng chuyển đổi

Liên quan đến ý tưởng nút vòng phản hồi là khái niệm ngưỡng chuyển đổi. Đến một ngưỡng nào đó, một động lực mới – đó có thể là một sản phẩm mới, một căn bệnh, hay một nhóm nhạc rock mới, hay một thói quen xã hội mới như đi bộ tập thể dục hoặc trượt ván dẹt – sẽ thấy khó có thể phát triển hơn được nữa. Mặc dù rất cố công nhưng kết quả chẳng thu được gì. Ở ngưỡng này nhiều kẻ hào hứng tiên phong sẽ bỏ cuộc. Nhưng nếu động lực mới ấy vẫn kiên trì và có thể vượt qua một đường mức vô hình nào đó thì chỉ cần một chút nỗ lực thêm nữa thôi sẽ gặt hái được những kết quả hết sức to lớn. Đường mức vô hình này chính là ngưỡng chuyển đổi ấy.

Khái niệm này xuất phát từ những nguyên lý trong lý thuyết dịch tễ. Ngưỡng chuyển đổi là "điểm ở đó một hiện tượng bình thường và ổn định – đợt bột phát cúm không có gì nghiêm trọng – có thể biến thành một cuộc khủng hoảng y tế trong một cộng đồng",10 do số người đã nhiễm bệnh và những người này, do vậy, có thể lây sang người khác. Và do hành vi của những đợt dịch bệnh không đi theo tuyến tính và không diễn ra như chúng ta nghĩ, "những thay đổi nhỏ – chẳng hạn như đưa số nhiễm bệnh mới xuống còn 30.000 từ con số 40.000 – có thể có những tác động to lớn... Tất cả đều tùy thuộc chuyện các thay đổi xảy ra khi nào và như thế nào".11

4Trâu chậm uống nước đục

Thuyết hỗn độn ủng hộ quan điểm "lệ thuộc nhạy cảm vào những điều kiện đầu tiên12 – theo đó, những gì xảy ra trước hết, ngay cả những gì nhìn bề ngoài chỉ là nhỏ nhặt, có thể có một tác động bất cân xứng. Điều này phù ứng, và góp phần giải thích Nguyên lý 80/20. Nguyên lý 80/20 khẳng định rằng một thiểu số nguyên nhân tác động gây ra một đa số kết quả. Một giới hạn của Nguyên lý 80/20 là, nếu xét riêng rẽ, nó lúc nào cũng là một tấm ảnh chụp những gì đang đúng ở hiện tại (hay, nói cho chính xác hơn, ngay tại

thời điểm quá khứ vừa mới chụp bức hình). Đây chính là chỗ mà học thuyết của thuyết hỗn độn về sự lệ thuộc nhạy cảm vào những điều kiện đầu tiên tỏ ra hữu ích. Một cách biệt nhỏ từ ban đầu có thể chuyển thành một cách biệt lớn hơn hoặc một vị thế thượng phong về sau, cho đến khi thế quân bình bị xáo trộn và một động lực nhỏ mới lại có một tầm ảnh hưởng bất tương xứng khác.

Một công ty trong giai đoạn đầu tiên ra thị trường có được một sản phẩm 10% tốt hơn những đối thủ của mình thì rốt cuộc có thể chiếm được một thị phần lớn hơn 100-200%, cho dù về sau những đối thủ ấy có đưa ra được một sản phẩm tốt hơn. Trong những ngày đầu của công nghiệp sản xuất xe, nếu 51% các tài xế hoặc các nước quyết định lái xe bên phải thay vì bên trái thì điều này sẽ có khuynh hướng trở thành một chuẩn mực cho hầu như 100% những người tham gia giao thông. Trong những ngày đầu của những chiếc đồng hồ kim, nếu 51% những chiếc đồng hồ có kim chạy theo chiều mà bây giờ ta gọi là "thuận chiều kim đồng hồ" thay vì "ngược chiều kim đồng hồ" thì quy ước này sẽ trở nên thống lĩnh, mặc dù đồng hồ có chạy theo hướng qua trái thì cũng lô-gích không kém. Quả thật, chiếc đồng hồ trên nhà thờ Florence chạy ngược chiều kim đồng hồ và thể hiện 24 giờ.13 Không lâu sau 1442 là năm ngôi thánh đường này được xây dựng, nhà cầm quyền và nhà làm đồng hồ đã "chuẩn hóa" cho chiếc đồng hồ ấy thể hiện 12 giờ, cho kim quay lại theo chiều kim đồng hồ, bởi vì đa số đồng hồ thời ấy đều có những tính chất chung như thế. Nhưng giả thử thời ấy 51% đồng hồ cũng giống như chiếc đồng hồ trên nhà thờ Florence thì ngày nay chúng ta sẽ có một chiếc đồng hồ thể hiện 24 giờ và có kim chạy ngược lại.

Những quan sát liên quan đến sự lệ thuộc nhạy cảm vào những điều kiện đầu tiên như thế này không hẳn là minh họa cho Nguyên lý 80/20. Những ví dụ được đưa ra nói đến những thay đổi theo thời gian, trong khi Nguyên lý 80/20 nói đến một mô tả chi tiết tĩnh những nguyên nhân ở bất kỳ một thời điểm đã cho. Tuy nhiên, có một mối liên hệ giữa hai bên. Cả hai hiện tượng đều cùng góp phần minh chứng một điều là vũ trụ này rất ghét sự cân bằng. Ở trường hợp của thuyết hỗn độn, chúng ta thấy tự nhiên không chịu dừng lại ở sự phân chia 50/50 đối với các hiện tượng cạnh tranh nhau. Một sự phân chia 51/49 từ trong nội tại nó đã là không ổn định và có khuynh hướng bị hút về những tỷ lệ 95/5, 99/1, hoặc thậm chí 100/0. Sự cân bằng rốt cuộc sẽ chuyển thành một thế mà ở đó có một thế lực vượt trội hơn hẳn, đó là một trong những nội dung chính của thuyết hỗn độn. Nội dung của Nguyên lý 80/20 thì khác thế nhưng có tác dụng bổ sung. Nguyên lý này cho ta biết

rằng, ở bất kỳ thời điểm nào, một đa số của một hiện tượng sẽ được giải thích hoặc tạo ra bởi một thiểu số những tác nhân tham gia vào hiện tượng ấy. 80% kết quả là từ 20% nguyên nhân. Một số cái có một tầm quan trọng đặc biệt; đa số còn lại thì không.

Nguyên lý 80/20 phân loại phim – gà ra gà, công ra công

Một trong những ví dụ ấn tượng nhất cho sự áp dụng Nguyên lý 80/20 là ở lĩnh vực điện ảnh. Hai nhà kinh tế học[14] vừa tiến hành một nghiên cứu về doanh thu và vòng đời của 300 cuốn phim được tung ra trong một giai đoạn là 18 tháng. Họ thấy rằng bốn phim – chỉ chiếm 1,3% so với tổng số – thu về được 80% doanh thu vé bán rạp; 296 hay 98,7% số phim còn lại chỉ kiếm được 20% tổng doanh thu. Như vậy, điện ảnh, đây là một ví dụ điển hình cho những thị trường không giới hạn, có thể nói đã tạo nên một quy luật 80/1, một minh chứng rất rõ cho nguyên lý về sự mất cân bằng.

Vấn đề còn kỳ thú hơn nữa là câu hỏi tại sao. Xem ra những người đi xem phim cũng hành xử giống như những hạt khí đang chuyển động hỗn độn. Như đã được xác định qua thuyết hỗn độn, những hạt khí, những quả bóng bàn, hay những người đi xem phim, tất cả đều "hành xử" không theo một trình tự hay quy luật nào, nhưng đều tạo ra một kết quả không cân bằng có thể thấy trước được. Những lời đồn thổi, từ những bài điểm phim hay khán giả đầu tiên, quyết định nhóm khán giả thứ hai sẽ đông đúc hay lèo tèo, và số này lại quyết định nhóm kế tiếp, và cứ thế. Những cuốn phim như Ngày độc lập (Independence Day) hoặc Điệp vụ bất khả thi (Mission Impossible) tiếp tục được chiếu trong những rạp phim đông nghẹt khán giả, trong khi những phim kinh phí đắt đỏ và nhiều sao, như Thế giới nước (Waterworld) hay Ánh sáng ban ngày (Daylight), lại nhanh chóng chỉ còn lại một số lượng nhỏ nhoi khán giả, rồi sau đó thì chẳng còn ai đến xem nữa. Đây là trường hợp mà trong đó Nguyên lý 80/20 vận hành tối đa công suất của mình.

Hướng dẫn sử dụng cuốn sách này

Chương 2 giải thích tại sao bạn có thể áp dụng Nguyên lý 80/20 vào thực tế và bàn đến sự phân biệt giữa phương pháp Phân tích 80/20 và lối Tư duy 80/20, cả hai đều là những phương pháp suy ra từ Nguyên lý 80/20. Phân tích 80/20 là một phương pháp, có tính định lượng để so sánh nguyên nhân và kết quả. Tư duy 80/20 là một qui trình mở hơn, ít chính xác hơn, và cảm tính hơn, bao gồm những mô hình và thói quen trí tuệ cho phép chúng ta đưa

ra giả thuyết về những gì là nguyên nhân quan trọng của bất cứ thứ gì quan trọng trong đời sống của chúng ta, xác định những nguyên nhân ấy, và tạo nên những cải thiện rõ nét trong vị thế của chúng ta bằng cách tái triển khai và bố trí những nguồn lực của mình một cách phù hợp.

Phần 2: *Thành công trong kinh doanh không nhất thiết là một điều huyền bí* sẽ tóm tắt những ứng dụng vào doanh nghiệp có sức tác động mạnh mẽ nhất của Nguyên lý 80/20. Những điều này đã được thử nghiệm và cho thấy có một giá trị vô cùng lớn lao, nhưng, lạ lùng thay, vẫn còn chưa được cộng đồng doanh nghiệp khai thác. Trong phần tóm tắt này của tôi hầu như không có gì là độc đáo, nhưng những ai đang đi tìm đường để có những cải thiện lợi nhuận lớn lao, cho một doanh nghiệp lớn hay nhỏ, sẽ thấy đây là một cuốn sách vỡ lòng rất hữu ích và là nội dung đầu tiên xuất hiện trong một cuốn sách.

Phần 3: *Làm ít, thu và "thụ" nhiều hơn* cho thấy Nguyên lý 80/20 có thể sử dụng như thế nào để nâng cao tầm mức công việc cũng như đời sống cá nhân hiện tại của bạn. Đây là một cố gắng tiên phong nhằm áp dụng Nguyên lý 80/20 theo những đường hướng thử nghiệm; và cố gắng này, mặc dù tôi biết chắc còn nhiều khiếm khuyết, nhiều chỗ chưa hoàn chỉnh, chắc chắn sẽ đưa đến những cái nhìn sâu sắc đầy ngạc nhiên. Ví dụ, 80% hạnh phúc hoặc thành tích trong cuộc đời của một người bình thường xảy ra trong một tỷ lệ phần trăm nhỏ của cuộc đời ấy. Những đỉnh điểm của giá trị to lớn của con người thường có thể mở rộng rất nhiều. Thông thường người ta vẫn thường than phiền là họ không có đủ thời gian. Sự áp dụng Nguyên lý 80/20 của tôi cho thấy điều ngược lại: thật ra chúng ta thừa thãi thời gian và đã "trác táng" trong việc sử dụng nó.

Phần 4: Mở rộng áp dụng Nguyên lý 80/20 trong cuộc sống tổng kết các chủ đề lại với nhau và đặt Nguyên lý 80/20 vào vị trí của một đầu tàu bí mật lớn nhất dẫn dắt những tiến bộ mà chúng ta có thể có được. Phần này sẽ gợi ý những triển khai ứng dụng từ Nguyên lý 80/20 cho quyền lợi của công chúng cũng như việc tạo ra của cải lợi nhuận cho các doanh nghiệp và sự thăng tiến của từng cá nhân.

Tại sao *Nguyên lý 80/20*

đem lại tin mừng

Tôi muốn kết thúc chương giới thiệu này bằng một cảm nhận cá nhân hơn

là mấy câu chữ có tính thủ tục. Tôi tin rằng Nguyên lý 80/20 đem lại một niềm hy vọng vô cùng to lớn. Lẽ đương nhiên, nguyên lý này đã nêu ra những điều có thể đã hẳn nhiên rồi: rằng đã có một khối lượng lãng phí vô cùng lớn ở mọi nơi, trong cách vận hành của tự nhiên, trong sản xuất kinh doanh, trong xã hội, và trong chính đời sống của từng cá nhân chúng ta. Nếu công thức điển hình chung là 80% kết quả sinh ra từ 20% nguyên nhân thì tất yếu cũng có một thực tế hiển nhiên là 80%, đa số chủ đạo, những nguyên nhân đầu vào đang chỉ tạo ra một kết quả nhỏ bé – 20% – những ảnh hưởng, tác động.

Điều nghịch lý là một sự lãng phí như thế có thể là một tin tuyệt vời, nếu chúng ta có thể sử dụng Nguyên lý 80/20 một cách sáng tạo, không chỉ để xác định và cắt tỉa những yếu tố năng suất kém cỏi mà còn để có những động thái tích cực nữa. Trước mắt chúng ta đang sẵn có một "vùng đất" bao la để có thể thực hiện những cải tiến, bằng cách sắp xếp lại và điều chỉnh lại cả tự nhiên lẫn cuộc sống của chính chúng ta. Cải tiến tự nhiên, không chịu chấp nhận hiện tình, là lộ trình cho tất cả mọi tiến bộ: về mặt tiến hóa, về mặt khoa học, về mặt xã hội, và với mỗi cá nhân. George Bernard Shaw đã diễn tả ý này rất hay: "Người biết thì thích ứng mình với thế giới. Người không biết thì cứ nhất nhất một mực cố gò ép thế giới thích ứng với bản thân mình. Do vậy, tất cả các tiến bộ là tùy ở người không biết".15

Ý nghĩa của Nguyên lý 80/20 là những kết quả được sản sinh ra không chỉ có thể được nâng lên mà còn có thể được nhân lên gấp nhiều lần, nếu chúng ta có thể làm cho những nguyên nhân đầu vào vốn có năng suất, hiệu quả kém kia trở nên có năng suất và hiệu quả như những nguyên nhân đầu vào hữu hiệu. Những thử nghiệm thành công với Nguyên lý 80/20 trong đấu trường sản xuất kinh doanh cho thấy rằng, nếu có óc sáng tạo và lòng quyết tâm, sự nhảy vọt về giá trị này thường là điều khả dĩ.

Có hai con đường đi đến mục tiêu này. Một là tái phân bổ những nguồn lực từ những áp dụng kém hiệu quả qua những áp dụng hiệu quả cao, một bí quyết của tất cả mọi nhà doanh nghiệp qua mọi thời đại. Hãy tìm một cái lỗ tròn cho một cây đinh tròn, một lỗ vuông cho một cây đinh vuông, và một hình dạng phù khớp cho tất cả những cái khác tùy theo hình dạng của chúng. Kinh nghiệm cho thấy rằng mỗi nguồn lực đều có "đấu trường" lý tưởng của nó, ở đó nguồn lực ấy có thể trở nên hiệu quả gấp mười, gấp trăm lần nếu so với những "đấu trường" khác.

Con đường thứ hai – là phương pháp của các nhà khoa học, bác sĩ, những người thuyết giảng, những chuyên viên thiết kế hệ thống máy tính, những nhà giáo dục và những người làm công tác huấn luyện và đào tạo – là tìm kiếm những phương cách để làm cho những nguồn lực không hiệu quả trở nên có hiệu quả hơn, ngay cả trong chính những áp dụng hiện tại của chúng; làm cho những nguồn lực yếu kém trở nên mạnh mẽ hơn; bắt chước, nếu cần thiết thì học thuộc lòng thật tỉ mỉ, từng ngóc ngách vi tế, những nguồn lực có hiệu quả cao.

Những cái thuộc số ít có hiệu quả cao cần được xác định, chăm bón, nuôi dưỡng, và nhân rộng. Đồng thời, những cái lãng phí – là đa số những cái lúc nào cũng chỉ dừng ở mức giá trị thấp – cần phải loại bỏ hoặc mạnh tay cắt giảm.

Trong quá trình viết cuốn sách này và quan sát hàng ngàn ví dụ cho Nguyên lý 80/20, tôi càng thêm xác tín lòng tin của mình: lòng tin vào tiến bộ, vào những bước nhảy vọt về phía trước, và vào khả năng của nhân loại, về phương diện cá nhân cũng như tập thể, trong việc cải thiện những quân bài mà tự nhiên đã "chia" cho chúng ta. Joseph Ford đã có lời bình luận thế này: "Thượng đế chơi trò gieo súc sắc với vũ trụ. Nhưng đó là một cục súc sắc không đồng đều. Và mục tiêu chính yếu là tìm ra quy luật của sự 'không đồng đều' ấy là gì và chúng ta có thể vận dụng như thế nào quy luật ấy để phục vụ cho mục đích cuối cùng của mình".16

Nguyên lý 80/20 có thể giúp chúng ta đạt được đúng mục tiêu ấy.

2

Tư duy theo Nguyên lý

80/20 như thế nào?

Chương 1 đã giải thích khái niệm 80/20, chương này sẽ bàn về phương thức vận hành của Nguyên lý 80/20 và những gì nó có thể đem lại cho bạn. Hai ứng dụng của Nguyên lý này, Phân tích 80/20 và Tư duy 80/20, sẽ cung cấp một quan niệm thực tiễn, giúp bạn hiểu biết và cải tiến cuộc sống của mình.

Định nghĩa Nguyên lý 80/20

Theo Nguyên lý 80/20, luôn sẵn có một sự chênh lệch nội tại giữa nhân và quả, gieo và gặt cũng như nỗ lực và thành quả. Thông thường nhất, những nguyên nhân và nỗ lực này có thể chia thành hai loại:

4Loại đa số, có ảnh hưởng rất nhỏ

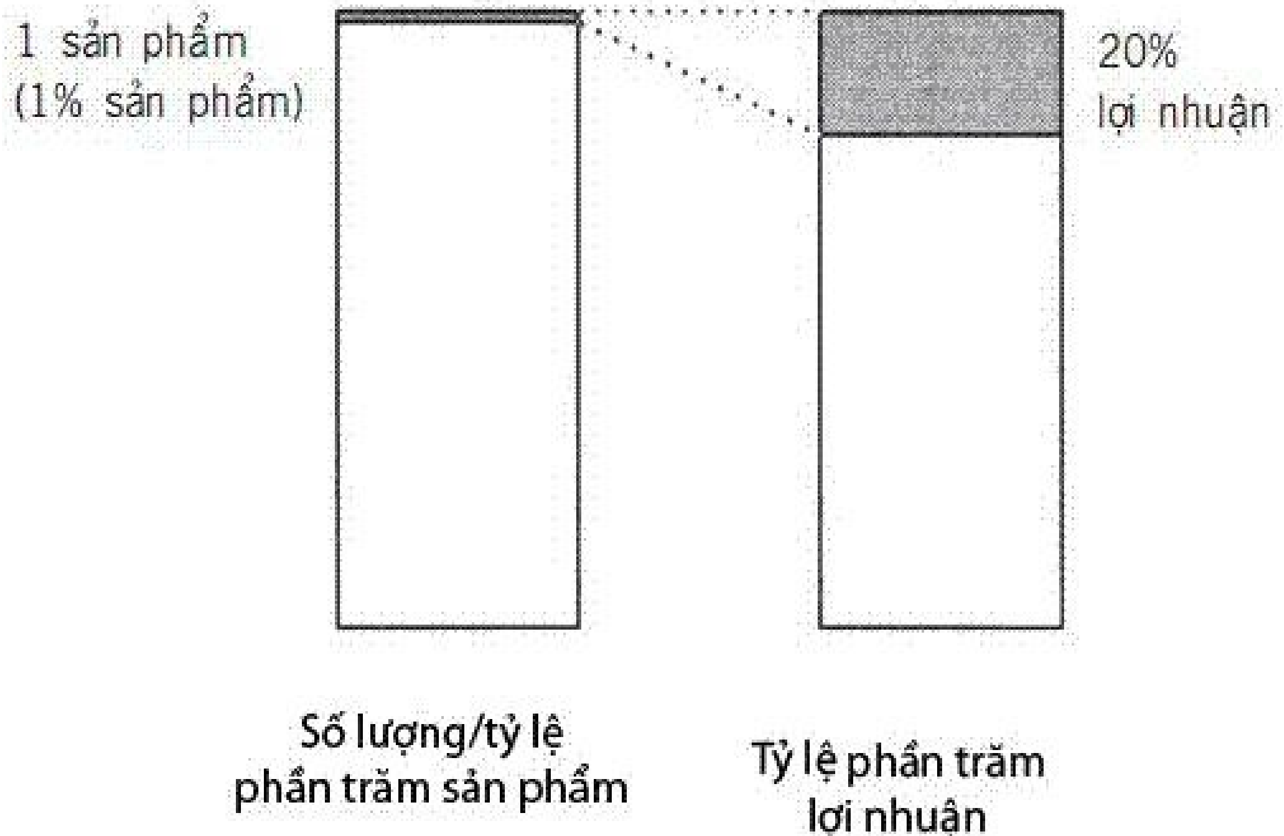
4Loại thiểu số, có tác động rất lớn

Cũng có thể nói thành quả hay thu hoạch xuất phát từ một tỷ lệ nhỏ những nguyên nhân, tác động hay nỗ lực nhắm vào những kết quả hay thu hoạch ấy.

Mối quan hệ giữa nguyên nhân, tác động và nỗ lực ở một vế và kết quả thu hoạch hay thành quả ở vế kia được xem là không cân bằng.

Khi sự chênh lệch này có thể đo lường bằng số học thì một tỷ lệ phổ quát cho tình trạng mất quân bình là tỷ lệ 80/20. 80% kết quả thu hoạch hay thành quả xuất phát chỉ từ 20% nguyên nhân tác động, hay nỗ lực. Chẳng hạn chừng 15% dân số thế giới lại tiêu thụ khoảng 80% năng lượng của thế giới1 80% tài sản của thế giới là do 25% dân số thế giới nắm giữ.2 Ở lĩnh vực chăm sóc sức khỏe, 20% dân số thế giới và/hoặc 20% các yếu tố bệnh tật sẽ ngốn tới 80% nguồn lực của chúng ta.3

Hình 2 và 3 cho thấy dạng thức 80/20 này. Thử tưởng tượng một công ty có 100 sản phẩm và họ khám phá ra là 20 sản phẩm sinh lợi nhiều nhất chiếm tới 80% tổng lợi nhuận của họ. Ở Hình 2 hình trụ phía bên trái chứa 100 sản phẩm, mỗi sản phẩm chiếm một khoảng không gian bằng nhau là 1%.

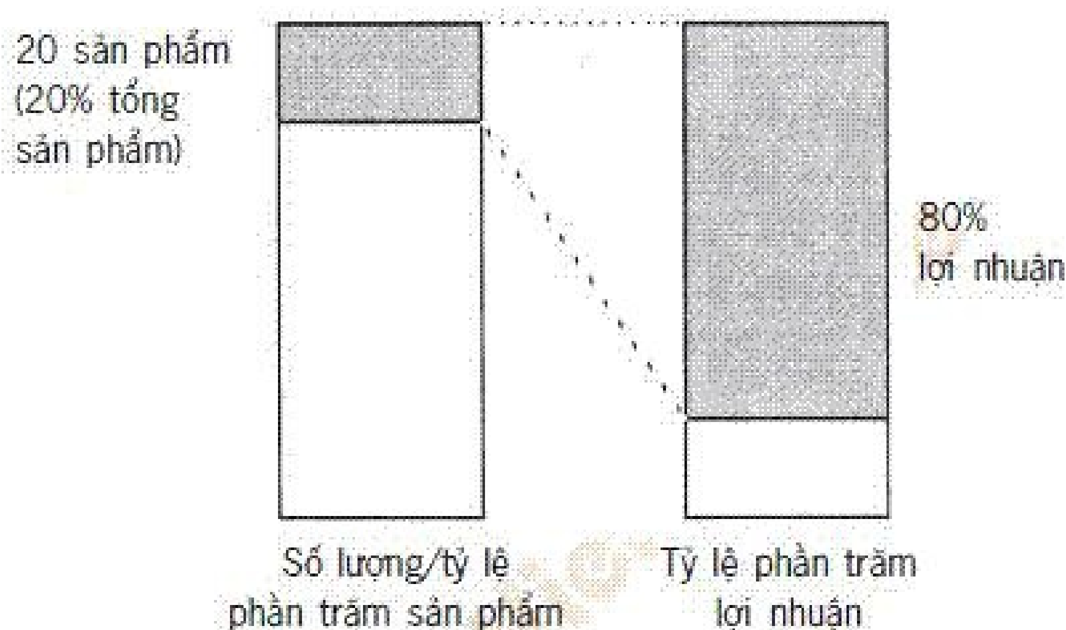


1 sản phẩm – 1% tổng số – tạo ra 20% tổng lợi nhuận
Hình 2

Ở hình trụ bên phải là tổng lợi nhuận của công ty thu được từ 100 sản phẩm. Thử tưởng tượng lợi nhuận từ một sản phẩm thu lợi nhiều nhất được thể hiện (tô mờ) từ đỉnh của hình trụ bên phải trở xuống. Sản phẩm sinh lợi nhiều nhất tạo ra 20% tổng lợi nhuận. Do đó Hình 2 cho thấy một sản phẩm, hay 1% của sản phẩm, chiếm 1% không gian của hình trụ bên trái, tạo ra 20% lợi nhuận. Khoảng không gian được tô mờ thể hiện mối quan hệ này.

Nếu chúng ta tiếp tục tính đến sản phẩm sinh lợi kế tiếp và tuần tự như thế từ trên xuống dưới hình trụ cho đến khi có được số lợi nhuận từ 20 sản phẩm sinh lợi nhiều nhất, ta có thể tô mờ hình trụ bên phải dựa vào tổng lợi nhuận mà 20 sản phẩm này tạo ra. Hình 3 sẽ thể hiện điều này, qua đó chúng ta sẽ thấy (trong ví dụ tưởng tượng của chúng ta) là 20 sản phẩm này, tức 20% số sản phẩm, tạo ra 80% tổng lợi nhuận (trong vùng được tô mờ). Ngược lại trong vùng để trắng ta cũng thấy được mặt trái của mối quan hệ này: 80% số

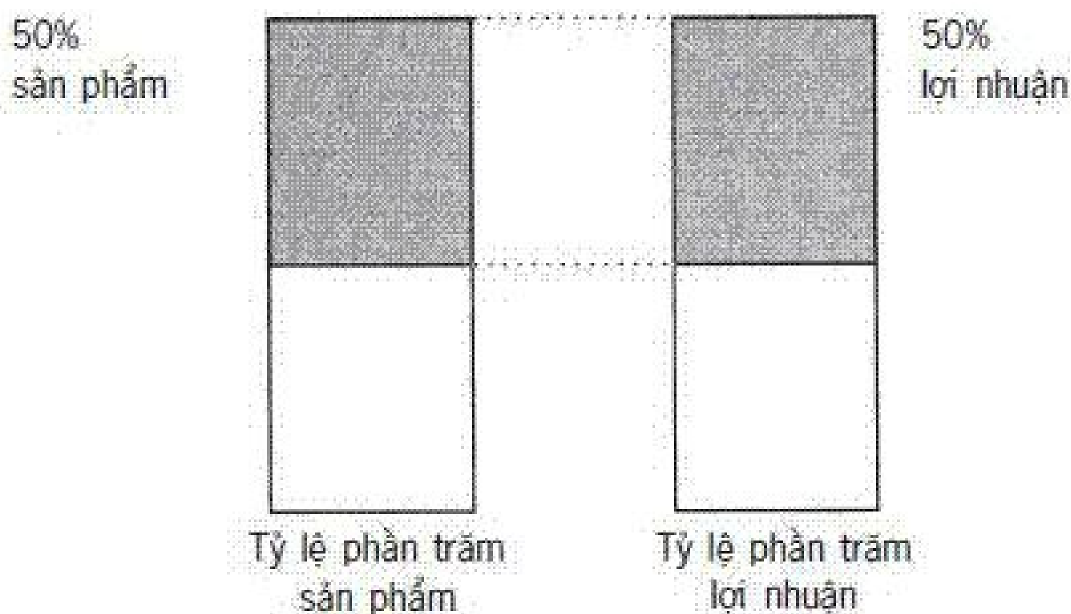
sản phẩm còn lại tính chung chỉ tạo ra được 20% lợi nhuận.



20 sản phẩm – tức 20% tổng sản phẩm – tạo ra 80% tổng số lợi nhuận

Hình 3

Con số 80/20 chỉ là một tỷ lệ khái quát, và tỷ lệ chênh lệch này có thể nhiều hơn hoặc ít hơn 80/20. Tuy nhiên Nguyên lý 80/20 khẳng định rằng trong hầu hết các trường hợp mối quan hệ này có chiều hướng gần với 80/20 hơn là 50/50. Nếu tất cả các sản phẩm trong ví dụ nói trên đều tạo ra cùng mức lợi nhuận như nhau thì mối quan hệ này sẽ được thể hiện như trong Hình 4.



Hình 4: Dạng thức 50/50 bất thường

Một điểm kỳ lạ nhưng quan yếu là khi những khảo sát này được tiến hành thì Hình 3 lại là hình mẫu phổ biến hơn Hình 4 nhiều. Một tỷ lệ nhỏ của tổng sản phẩm gần như luôn luôn tạo ra một tỷ lệ lớn hơn lợi nhuận.

Tất nhiên con số chính xác có thể không phải là 80/20. 80/ 20 là một lối ví von phù hợp và là một giả thiết hữu ích nhưng không phải là dạng thức duy nhất. Đôi khi 80% lợi nhuận lại xuất phát từ 30% sản phẩm, có khi 80% lợi nhuận lại do 15% hay thậm chí 10% sản phẩm tạo ra. Những con số đối sánh này không nhất thiết cộng lại phải bằng 100, nhưng dạng thức này thường rất chênh lệch, nghiêng về Hình 3 hơn là Hình 4.

Có lẽ không hay ho gì nếu những con số 80 và 20 cộng lại thành 100. Điều này tạo ra kết quả trông quá đẹp (chẳng hạn kết quả là 50/50, 70/30, 99/1 hay nhiều kết quả khác như thế) và hẳn nhiên rất dễ nhớ, nhưng điều này khiến nhiều người cho rằng chúng ta chỉ xử lý một nhóm dữ liệu, đó là nhóm dữ liệu được qui sang dạng phần trăm. Sự thật không phải như thế. Nếu 80% con người thuận tay phải và 20% thuận tay trái thì đây không phải là một

quan sát kiểu 80/20. Để áp dụng Nguyên lý 80/20 bạn phải có hai nhóm dữ liệu, cả hai qui thành 100 phần trăm, và trong đó một nhóm đo lường một biến lượng được sở hữu, được nêu ra hay gây ra bởi số người hay vật tác động cấu thành nhóm 10% kia.

Nguyên lý 80/20 hữu ích ra sao?

Mọi người mà tôi biết có áp dụng Nguyên lý 80/20 một cách nghiêm túc thì đã có được những nhận thức hữu ích và, trong một vài trường hợp, đã thay đổi cuộc sống của họ. Bạn phải tìm ra cách sử dụng nguyên lý này của riêng bạn. Nếu nhìn vấn đề một cách sáng tạo bạn sẽ phát hiện ra chúng. Phần 3 (Chương 9 đến Chương 15) sẽ hướng dẫn bạn tìm kiếm như thế nào, nhưng tôi cũng có thể minh họa vấn đề này bằng một vài ví dụ từ chính cuộc đời mình.

Nguyên lý 80/20 đã giúp tôi ra sao?

Khi tôi còn là một sinh viên non choẹt tại Đại học Oxford, giáo sư hướng dẫn bảo tôi đừng bao giờ đến giảng đường làm gì. Ông giải thích "Đọc sách giúp lĩnh hội kiến thức nhanh hơn nhiều. Nhưng đừng bao giờ đọc một cuốn sách từ đầu chí cuối, trừ trường hợp thấy vui thích. Khi anh học, hãy tìm ra những gì cuốn sách đề cập thì nhanh hơn cách anh đọc toàn bộ cuốn sách. Hãy đọc kết luận, rồi nhập đề, rồi kết luận một lần nữa và rồi để mắt đến những đoạn thú vị". Điều giáo sư này thực sự muốn nói là 80% giá trị của cuốn sách có thể được tìm thấy ở 20% số trang sách hay thậm chí còn ít hơn, và tiếp thu nội dung của sách chỉ trong 20% tổng thời gian mà hầu hết mọi người phải bỏ ra để đọc trọn cuốn sách.

Tôi làm theo và mở rộng phương pháp học tập này ra. Tại Đại học Oxford không có hệ thống đánh giá liên tục và kết quả được bằng cấp loại gì là tùy thuộc vào kỳ thi cuối học phần. Tôi khám phá từ những đề thi cũ, tức là bằng cách phân tích các bài thi trước đây, ít nhất 80% (đôi khi 100%) các bài thi có thể làm tốt bằng cách nắm vững 20% hoặc ít hơn khối lượng kiến thức của các môn học nằm trong nội dung của bài thi. Quý vị giám khảo vì thế có thể có ấn tượng tốt về một sinh viên hiểu biết nhiều về một số ít vấn đề hơn là một người chỉ nắm cơ bản về nhiều lĩnh vực. Nhận thức này khiến tôi học tập rất hiệu quả. Kể cũng lạ, tôi nhận được tấm bằng danh dự của lớp đầu tiên mà không phải học hành vất vả gì lắm. Tôi từng cho rằng điều này chứng tỏ quý vị giảng viên Đại học Oxford thật là cả tin. Nhưng giờ đây tôi

lại suy nghĩ, chưa chắc đã đúng, là quý vị giáo sư lúc ấy đang muốn dạy cho tôi biết thế giới này vận hành theo nguyên lý nào rồi.

Rồi tôi đi làm việc cho hãng Shell, phục vụ tại một xưởng lọc dầu quá ư tồi tệ. Điều này có thể rèn luyện chí khí cho tôi, nhưng tôi nhanh chóng nhận ra rằng những công việc được trả lương cao nhất cho những người trẻ non nớt kinh nghiệm như tôi đều nằm ở lĩnh vực tư vấn. Vì thế tôi đến bang Philadelphia và ung dung lấy được mảnh bằng MBA tại Đại học Wharton mà không phải nhọc nhằn gì (coi thường phương thức dùi mài kinh sử mệnh danh là kinh nghiệm học tập tại Đại học Harvard). Tôi gia nhập một công ty tư vấn hàng đầu của Mỹ mà ngay ngày đầu tiên trả lương tôi gấp bốn lần hãng Shell đã trả khi tôi chia tay họ. Rõ ràng 80% số tiền do những người ở độ tuổi còn non như tôi kiếm được thì xuất phát từ 20% số việc làm mà thôi.

Vì có quá nhiều đồng nghiệp thông minh hơn tôi trong công ty này, tôi chuyển qua một công ty chiến lược khác của Mỹ. Tôi “chấm” được nó vì công ty này phát triển nhanh hơn công ty cũ của tôi mà lại có tỷ lệ số người thật sự thông minh ít hơn nhiều.

Bạn làm cho ai quan trọng hơn bạn làm gì

Tại đây tôi tình cờ khám phá ra nhiều nghịch lý của Nguyên lý 80/20. 80% tăng trưởng trong công nghệ tư vấn chiến lược – lúc bấy giờ, cũng như hiện tại phát triển rất hiệu quả – diễn ra tại những công ty vào lúc ấy tính tổng cộng chiếm chưa đầy 20% chuyên viên trong ngành này. 80% sự tăng trưởng nhanh chóng cũng chỉ diễn ra trong một nhóm công ty nhỏ. Hãy tin tôi đi, tài năng chẳng liên quan gì đến vấn đề này. Khi rời công ty thứ nhất và gia nhập công ty thứ hai là tôi đã nâng cao mức độ thông minh trung bình ở cả hai nơi này.

Tuy nhiên, có điều lạ là tại sao những đồng nghiệp mới lại tỏ ra hiệu quả hơn những người cũ? Họ cũng chẳng làm việc vất vả gì hơn nhưng họ đã theo đuổi Nguyên lý 80/20 theo hai cách chủ yếu. Trước tiên họ nhận ra rằng đối với hầu hết các công ty, 80% lợi nhuận xuất phát từ 20% khách hàng. Trong ngành công nghiệp tư vấn đây có nghĩa là hai loại khách hàng. Khách hàng lớn và khách hàng lâu dài. Nhóm khách hàng lớn thường có một khối lượng công việc lớn và như thế bạn có thể sử dụng một tỷ lệ rất cao các nhân viên tư vấn trẻ tuổi hơn, lương thấp hơn. Các mối quan hệ với khách hàng lâu dài thường tạo ra sự tin tưởng và nếu khách hàng chuyển sang một công

ty tư vấn khác thì chi phí sẽ cao hơn nhiều, khách hàng lâu dài thường không quan tâm gì đến giá cả.

Tại hầu hết các công ty tư vấn, cái mang lại niềm phấn khích thực sự là việc giành thêm được những khách hàng mới. Trong công ty mới của tôi thì những người hùng thật sự là những người làm việc với những khách hàng lớn nhất hiện có và trong thời gian dài nhất có thể được. Họ làm được như vậy bằng cách củng cố mối quan hệ với những lãnh đạo chóp bu của những công ty khách hàng này.

Vấn đề cốt lõi thứ hai mà công ty nhận thức được là ở bất kỳ khách hàng nào, 80% kết quả sẽ xuất phát từ việc tập trung vào 20% những vấn đề quan trọng nhất. Không nhất thiết đây là những vấn đề thú vị nhất theo quan điểm của những nhà tư vấn hiếu kỳ. Nhưng trong khi đối thủ cạnh tranh của chúng ta nhìn toàn bộ các vấn đề một cách cưỡi ngựa xem hoa và rồi phó mặc cho người khách hàng quyết định hành động (hay không hành động) dựa vào lời khuyên của họ thì chúng tôi tiếp tục đương đầu với những vấn đề quan trọng nhất cho đến khi đẩy được khách hàng vào thế phải hành động sao cho thành công mới được. Lợi nhuận của khách hàng và ngân sách của công ty tư vấn của chúng tôi do đó mà tăng cao đột biến.

Bạn đang làm giàu cho người khác hay cho chính mình?

Chẳng bao lâu tôi đâm ra xác tín rằng đối với những nhà tư vấn và với cả khách hàng thì nỗ lực và thành quả có chăng thì cũng chỉ là một mối liên hệ lỏng lẻo. Làm việc đúng nơi, đúng chỗ của mình thì tốt hơn là thông minh và làm việc cật lực. Tốt nhất là cần tinh tường và tập trung vào thành quả hơn là tác nhân. Hành động theo những hiểu biết cơ bản sẽ dẫn đến kết quả tốt, còn thông minh và cần cù làm việc thì lại không. Đáng buồn thay trong nhiều năm nỗi áy náy cũng như áp lực làm việc chung quanh đã cản ngăn tôi áp dụng bài học này: tôi đã làm việc quá cần cù.

Bấy giờ công ty tư vấn đã có ban nhân viên chuyên nghiệp đến vài trăm người và chừng ba mươi người kể cả tôi gọi là đối tác, nhưng 80% lợi nhuận rơi vào tay một người, đó là nhà sáng lập, mặc dù qui ra số ông ta chỉ chiếm chưa đầy 4% nhóm người đối tác và chỉ 1% lực lượng tư vấn.

Thay vì tiếp tục làm giàu cho nhà sáng lập, tôi và hai đối tác trẻ tuổi tách ra để lập công ty riêng hoạt động trong cùng lĩnh vực. Lần lượt công ty chúng tôi phát triển lên đến hàng trăm nhà tư vấn. Chẳng bao lâu mặc dù ba

người chúng tôi xét cho cùng chỉ thực hiện chưa đầy 20% khối lượng công việc có giá trị của công ty, chúng tôi lại hưởng hơn 80% lợi nhuận. Điều này cũng khiến tôi áy náy. Sau sáu năm tôi từ giã công việc này và bán cổ phần lại cho những đối tác khác. Vào lúc ấy chúng tôi đã tăng gấp đôi thu nhập và lợi nhuận hàng năm, và ổn định mức giá cao cho cổ phần của mình. Không lâu sau đó cuộc suy thoái kinh tế năm 1990 cũng ảnh hưởng đến ngành này. Mặc dầu sẽ khuyên bạn sau này nếu có làm hãy gạt qua nỗi áy náy ấy nhưng tôi lại may mắn nhờ mình đã ray rứt áy náy như thế. Ngay cả những người theo Nguyên lý 80/20 cũng cần một chút may mắn mà tôi thì khi nào cũng được số đỏ.

Tiền kiếm được từ sức lao động có thể chẳng là gì nếu so với lợi nhuận từ đầu tư

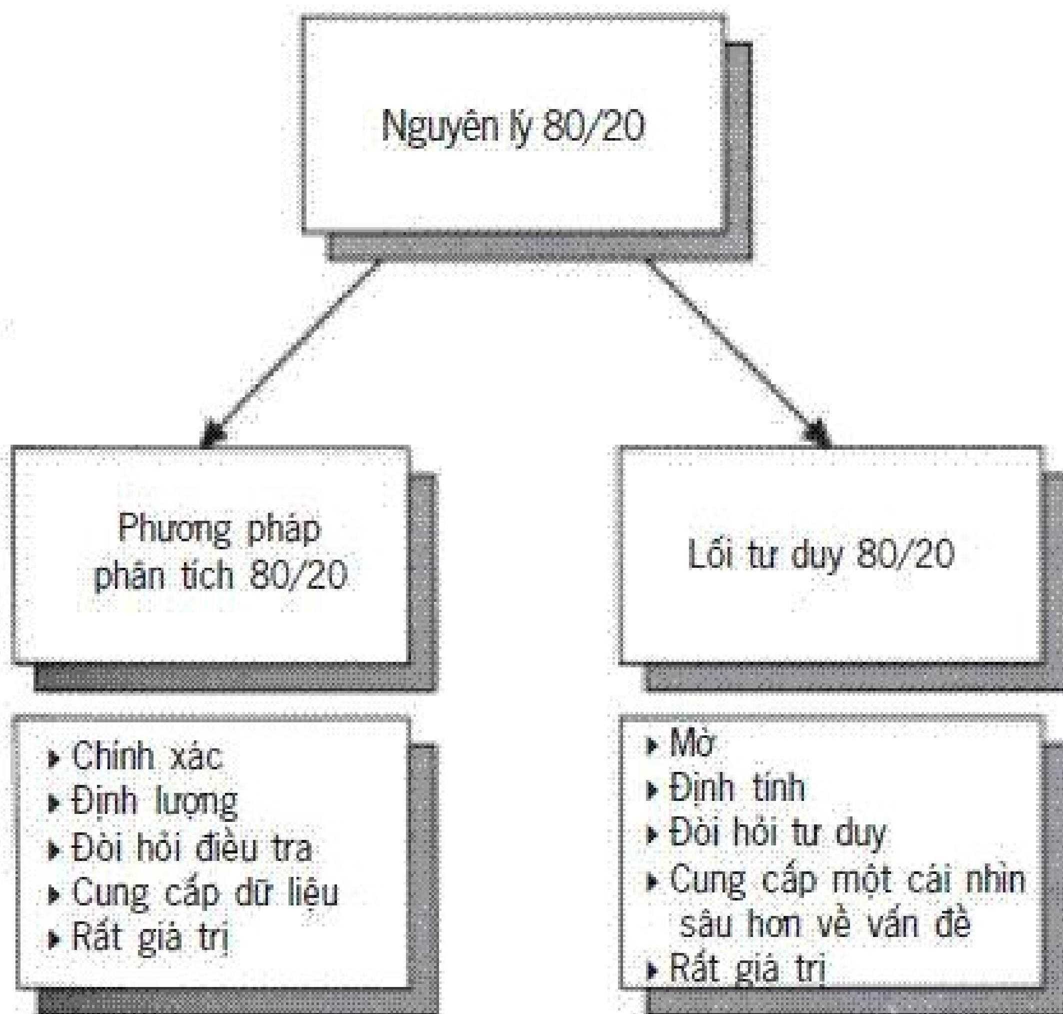
Với 20% số tiền nhận được tôi đầu tư rất "mạnh tay" vào cổ phần của một tổng công ty, đó là Filofax. Các nhà tư vấn đầu tư đều lấy làm sửng sốt. Vào lúc ấy tôi sở hữu chừng 20 cổ phần trong những công ty đại chúng có niêm yết, nhưng có một loại cổ phiếu, 5% số cổ phần mà tôi sở hữu, lại chiếm tới 80% danh mục đầu tư của tôi. Thật may mắn tỷ lệ này tiếp tục phát triển vì ba năm sau cổ phần Filofax đã tăng giá trị lên nhiều lần. Khi tôi bán một số cổ phần vào năm 1995 thì chúng trị giá gần 18 lần trị giá ban đầu.

Tôi cũng thực hiện hai vụ đầu tư lớn khác vào một nhà hàng mới thành lập tên là Belgo và MSI, một công ty kinh doanh khách sạn lúc ấy chưa sở hữu khách sạn nào cả. Ba vụ đầu tư này cộng lại chiếm hết 20% giá trị ròng của tài sản của tôi. Nhưng chúng lại chiếm hơn 80% lợi tức đầu tư sau đó của tôi và hiện nay chiếm hơn 80% giá trị ròng lớn hơn nhiều.

Như sẽ trình bày trong chương 14, 80% khoản tiền gia tăng trong tài sản từ những gói đầu tư dài hạn nhất lại xuất phát từ chưa đầy 20% tiền đầu tư. Điều quan trọng là cần sử dụng 20% này hiệu quả và tập trung đầu tư vào đó càng nhiều càng tốt. Theo cách nói dân gian thông thường thì không nên bỏ tất cả những quả trứng của mình vào một giỏ (phân tán rủi ro), nhưng Nguyên lý 80/20 thì lại chủ trương rằng hãy chọn một cái giỏ cẩn thận, cho tất cả các quả trứng vào đó, rồi chăm bẳm toàn tâm toàn ý với giỏ trứng ấy.

Cách sử dụng Nguyên lý 80/20

Có hai cách sử dụng Nguyên lý 80/20,như ở hình 5



Hình 5 Hai phương cách sử dụng Nguyên lý 80/20

Theo thông lệ Nguyên lý 80/20 cần đến cách phân tích 80/20, đó là phương pháp định lượng để thiết lập mối quan hệ chính xác giữa một bên là nguyên nhân/tác động/nỗ lực và một bên là hệ quả/thu hoạch/thành quả. Phương pháp này chấp nhận mối quan hệ 80/20 như là giả thiết và rồi thu thập dữ liệu để chứng minh mối quan hệ thực. Đây là một phương pháp duy nghiệm có thể dẫn đến bất kỳ kết quả nào từ 50/50 cho đến 99,9/0,1. Nếu kết quả thể hiện một sự chênh lệch thấy rõ giữa tác nhân và thu hoạch (chẳng hạn 65/35 hay một con số còn chênh lệch hơn nữa), thì, thông thường, sau đó phải có hành động can thiệp (xem dưới đây).

Một phương thức mới bổ sung để sử dụng Nguyên lý 80/20 là cách thức mà tôi gọi là lối Tư duy 80/20. Điều này đòi hỏi suy nghĩ kỹ về bất kỳ vấn đề nào quan trọng đối với bạn và đưa ra nhận định xem là Nguyên lý 80/20 có áp dụng được trong lĩnh vực ấy không. Rồi bạn có thể hành động theo nhận

thức ấy. Cách suy nghĩ 80/20 không đòi hỏi bạn phải thu thập dữ liệu hay kiểm định giả thiết. Do đó lối tư duy 80/20 thi thoảng có thể làm bạn ngộ nhận - chẳng hạn thật nguy hiểm khi cho rằng bạn đã biết được 20% là gì khi xác định một mối quan hệ - nhưng tôi khẳng định lối tư duy 80/20 ít gây cho bạn ngộ nhận hơn nhiều so với lối suy nghĩ thông thường. Lối tư duy 80/20 dễ sử dụng và nhanh chóng hơn cách phân tích 80/20, dù cách phân tích này có thể được ưa chuộng hơn khi vấn đề là vô cùng quan trọng và bạn không thấy tự tin lắm về những ước đoán, phỏng chừng của mình.

Chúng ta sẽ xem xét phương pháp Phân tích 80/20 trước rồi đến lối Tư duy 80/20.

Phương pháp Phân tích 80/20

Cách phân tích 80/20 khảo sát mối quan hệ giữa hai nhóm dữ liệu có thể so sánh được. Một nhóm dữ liệu luôn là một tập hợp người hay sự vật, thường lên đến 100 hay hơn nữa vốn có thể chuyển thành tỷ lệ bách phân. Nhóm dữ liệu kia liên hệ đến một đặc tính lý thú nào đó của nhóm người hay sự vật đó có thể đo lường được và chuyển thành tỷ lệ bách phân.

Chẳng hạn chúng ta thử quan sát nhóm bạn gồm 100 người, tất cả họ đều uống bia, ít nhất một đôi lần và rồi so sánh lượng bia họ uống tuần qua.

Cho tới nay phương pháp phân tích này là phương pháp chung của nhiều kỹ thuật thống kê. Nét độc đáo của phương pháp 80/20 là việc xếp đặt nhóm dữ liệu thứ hai theo thứ tự quan trọng từ cao xuống thấp và thực hiện những so sánh về tỷ lệ phần trăm giữa hai nhóm dữ liệu.

Trong ví dụ của mình chúng tôi đã đặt câu hỏi với 100 người bạn về số lượng ly bia họ uống tuần qua và liệt kê các câu trả lời theo số lượng bia từ cao xuống thấp. Hình 6 cho thấy số 20 người uống nhiều nhất ở đầu và 20 người uống ít nhất ở cuối bảng.

Phương pháp phân tích 80/20 có thể phân tích các tỷ lệ phần trăm từ hai loại dữ liệu (những người bạn và lượng bia uống). Ở đây có thể thấy rằng chỉ có 20% người bạn là tiêu thụ tới 70% lượng bia. Kết quả này cho chúng ta một mối quan hệ 70/20. Hình 7 cho thấy biểu đồ phân bố mức độ uống bia là 80/20 (hay nói gọn là biểu đồ 80/20) để trình bày chung các dữ liệu.

Tại sao gọi là phương pháp Phân tích 80/20?

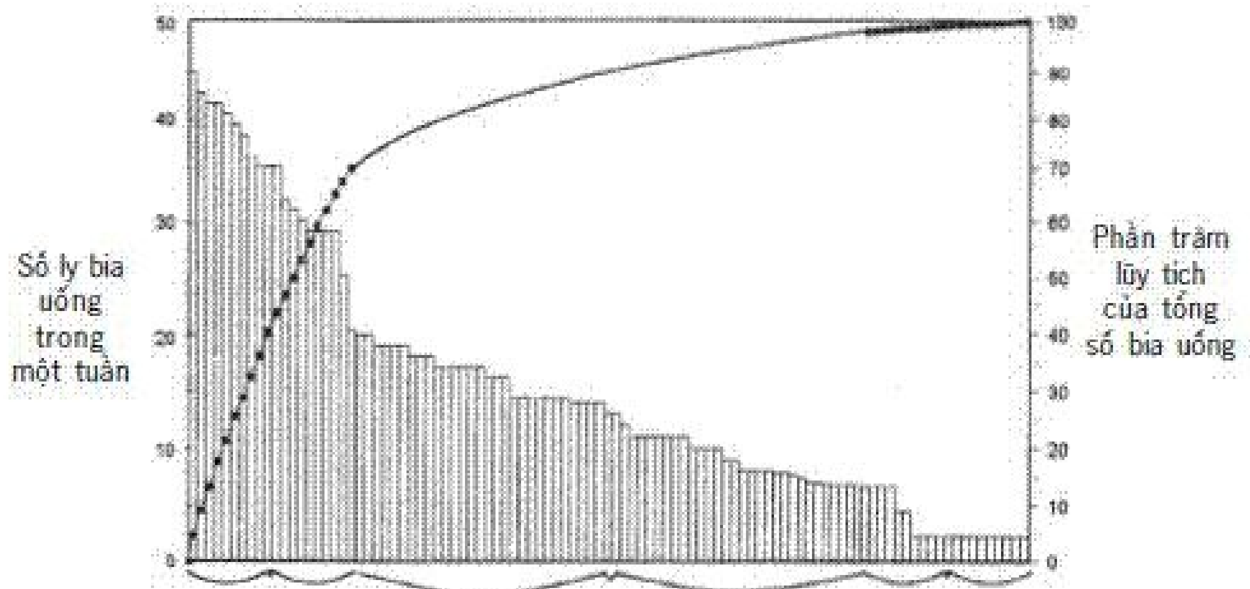
Khi so sánh các mối quan hệ này, cách đây khá lâu (có lẽ là vào thập niên 1950) người ta nhận thấy trường hợp thường xảy ra nhất là 80% số lượng được đo lường xuất phát từ tác động của 20% số người hay sự vật. 80/20 đã trở thành cách nói ngắn gọn cho mối quan hệ chênh lệch này, cho dù kết quả có chính xác là 80/20 hay không (về mặt thống kê khó có thể có con số chính xác 80/20). Theo Nguyên lý 80/20 này thì 20 nguyên nhân đứng đầu mới được liệt kê chứ không phải các nguyên nhân ở cuối. Phương pháp phân tích 80/20 là tên gọi tôi đặt cho cách sử dụng phổ biến Nguyên lý 80/20 từ trước đến nay, tức là theo hướng định lượng và duy nghiệm, để đo lường mối quan hệ có thể có giữa tác nhân và hệ quả.

Chúng ta cũng có thể nhận thấy từ những dữ liệu về những người bạn uống bia là nhóm 20% người uống bia ở cuối bảng chỉ tiêu thụ 30 ly bia hay 3% tổng số bia được uống. Lẽ dĩ nhiên hoàn toàn có thể gọi đây là mối quan hệ 3/20 dù điều này ít khi được thực hiện. Gần như lúc nào cũng thế, chỉ có số người sử dụng nhiều hay những tác nhân chính mới được nhấn mạnh. Nếu một hãng bia đang tiến hành chiến dịch kích cầu hoặc muốn tìm hiểu những người uống bia nhiều nghĩ gì về các loại bia của họ thì cách hay nhất là tiến hành khảo sát 20 người uống bia hàng đầu.

Chúng ta có lẽ cũng muốn biết bao nhiêu phần trăm bạn bè của chúng ta gộp lại để uống 80% tổng lượng bia tiêu thụ. Ở đây, khảo sát phần không được trình bày trên bảng (phần giữa) cho thấy Mike G., người uống bia đứng hạng 28 với lượng bia 10 ly, có tần số tích lũy là 800 ly. Do đó chúng ta có thể biểu diễn mối quan hệ này là 80/28: 80% tổng lượng bia được 28% số người bạn của chúng ta tiêu thụ.

Thứ bậc	Tên	Số ly bia uống	Lũy tích
	20 người uống bia nhiều nhất		
1	Charles H	45	45
2	Richard J	43	88
3 =	George K	42	130
3 =	Fred P	42	172
5	Arthur M	41	213
6	Steve B	40	253
7	Peter T	39	292
8	Reg C	37	329
9 =	George B	6	365
9 =	Bomber J	36	401
9 =	Fatty M	36	437
12	Marian C	33	470
13	Stewart M	32	502
14	Cheryl W	31	533
15 =	Kenvin C	30	563
15 =	Nick B	30	593
15 =	Ricky M	30	623
15 =	Nigel H	30	653
19	Greg H	26	679
20	Carol K	21	700

	20 người uống bia ít nhất		
81 =	Rupert E	3	973
81 =	Patrick W	3	976
81 =	Anne B	3	979
81 =	Jamie R	3	982
85 =	Stephanie	2	984
85 =	Roberta F	1	987
87 =	Pat B	1	988
87 =	James P	1	989
87 =	Charles W	1	990
87 =	Jon T	1	991
87 =	Edward W	1	992
87 =	Margo L	1	993
87 =	Rosabeth M	1	994
87 =	Shirlev W	1	995
87 =	Greg P	1	996
87 =	Gilly C	1	997
87 =	Francis H	1	998
87 =	David C	1	999
87 =	Darleen B	1	1000



Hình 7 Biểu đồ phân bố tần số 80/20 của những người uống bia

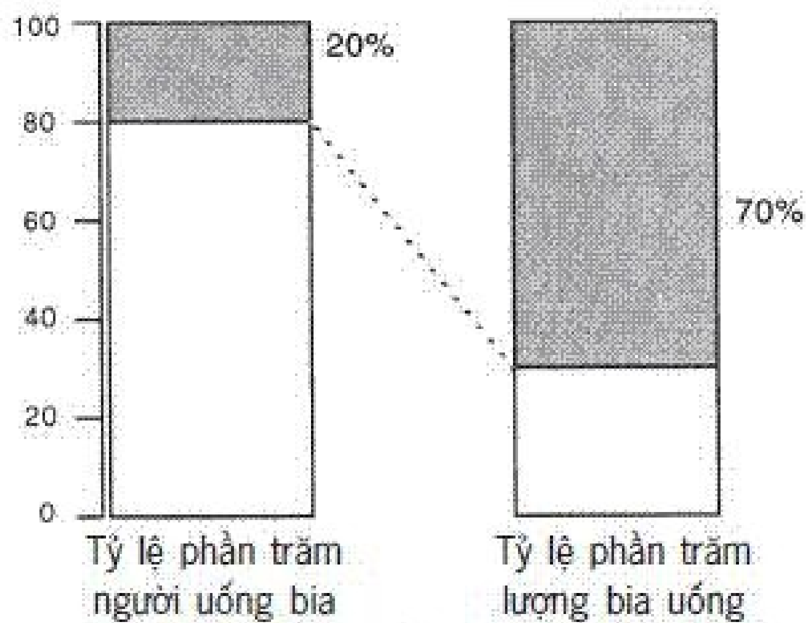
Từ ví dụ này cũng cần nói rõ phương pháp phân tích 80/20 có thể dẫn đến bất kỳ thông số nào. Rõ ràng là những kết quả tìm được sẽ thú vị và hữu ích

hơn nhiều khi có sự chênh lệch. Chẳng hạn nếu chúng ta khám phá là tất cả bạn bè của chúng ta mỗi người uống đúng 8 ly mỗi ngày, thì có lẽ hảng bia sẽ không hào hứng gì khi sử dụng nhóm này để làm đối tượng khảo sát hay kích cầu. Trong trường hợp này chúng ta đã có một mối quan hệ 20/20 (20% lượng bia được 20% bạn bè uống bia hàng đầu của chúng ta tiêu thụ) hoặc là mối quan hệ 80/80 (80% lượng bia được 80% bạn bè tiêu thụ).

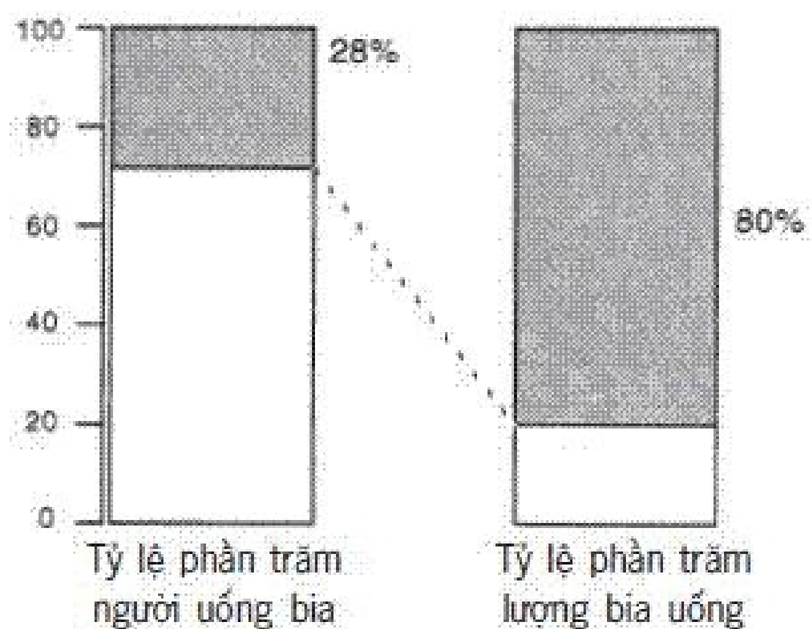
Phương thức phân tích 80/20 được mô tả tốt nhất qua hình ảnh bằng cách nhìn vào hai hình trụ rất thích hợp cho ví dụ của chúng ta (các Hình 2, 3, và 4 ở phần trước là những biểu đồ hình trụ). Hình trụ đầu tiên ở Hình 8 cho thấy 100 người bạn uống bia của chúng ta, mỗi người chiếm 1% không gian hình trụ, người đứng đầu là người uống nhiều bia nhất và người uống ít bia nhất đứng ở cuối. Hình trụ thứ hai mô tả tổng lượng bia mà mỗi người (và tất cả) bạn bè của chúng tôi đã uống. Ở bất kỳ chỗ nào chúng ta cũng nhận ra được số phần trăm bạn bè nào đó của chúng tôi đã uống bao nhiêu lượng bia.

Hình 8 (và Hình 7) cho thấy kết quả tìm thấy từ bảng này là 20% lượng người uống bia chiếm 70% lượng bia được uống. Hình trụ đơn giản ở Hình 8 sử dụng dữ liệu ở Hình 7 và biểu thị chúng từ trên cao xuống thấp thay vì từ trái sang phải. Bạn chọn phương thức trình bày nào nói trên cũng được.

Nếu chúng ta muốn minh họa bao nhiêu phần trăm bạn bè của chúng ta đã uống 80% tổng lượng bia, chúng ta sẽ trình bày biểu đồ hình trụ khác đi một chút như trong Hình 9 để mô tả mối quan hệ 80/28: 28% số bạn bè của chúng ta uống 80% tổng số lượng bia.



Hình 8 Thể hiện qui luật 70/20



Hình 9: Thể hiện quy luật 80/28

Phương pháp phân tích 80/20 dùng để làm gì?

Nói chung phương pháp này được sử dụng để thay đổi mối quan hệ mà nó mô tả hoặc vận dụng mối quan hệ này.

Một phương thức sử dụng là tập trung vào những nguyên nhân chủ yếu

của mối quan hệ, con số 20% tác nhân dẫn đến 80% kết quả (hay bất luận con số chính xác nào khác). Nếu 20 người uống bia hàng đầu tương ứng với 70% số lượng bia tiêu thụ thì đây là nhóm người mà hãng bia cần tập trung nhắm tới nhằm chiếm lấy thị phần cao nhất có thể từ số 20% người này và cũng có thể đẩy mạnh hơn nữa lượng tiêu thụ bia của họ. Có thể nói, hãng bia có thể quyết định bỏ qua 80% số lượng người uống bia chỉ tiêu thụ 30% tổng lượng bia, điều này khiến công việc trở nên vô cùng giản đơn.

Tương tự như thế, một xí nghiệp nhận thấy 80% lợi nhuận của họ xuất phát từ 20% số khách hàng của mình cũng cần sử dụng thông tin ấy để làm hài lòng số khách hàng này và gia tăng công việc kinh doanh với họ. Điều này dễ dàng và đáng công đáng của hơn là chú ý đồng đều đến toàn bộ khách hàng. Hoặc nếu công ty thấy rằng 80% lợi nhuận của họ xuất phát từ 20% lượng sản phẩm của họ, họ cần gia tăng nỗ lực để đẩy mạnh các yếu tố khiến những sản phẩm này được bán chạy hơn nữa.

Ý tưởng này cũng được thực hiện đối với phân tích 80/20 cho những công việc ngoài kinh doanh. Nếu bạn phân tích niềm vui thú của mình qua các hoạt động giải trí và nhận thấy rằng 80% niềm vui này xuất phát từ 20% hoạt động giải trí của mình, những hoạt động vốn chỉ chiếm 20% thời giờ giải trí của bạn, thì thật là hợp lý khi gia tăng lượng giờ giải trí này từ 20 đến 80%.

Thử lấy một ví dụ khác về vấn đề giao thông. 80% vụ kẹt xe xảy ra trên 20% đoạn đường. Nếu bạn lái xe đi làm trên quãng đường đó mỗi ngày bạn sẽ thấy rằng 80% các vụ kẹt xe này thường xảy ra tại 20% các giao lộ. Phản ứng hợp lý đối với giới chức giao thông công chính là chú ý đặc biệt đến việc điều phối lưu thông tại 20% giao lộ thường kẹt xe này. Khi chi phí cho việc điều tiết giao thông như thế có thể rất lớn nếu thực hiện đối với 100% các giao lộ với tổng thời gian là 100% thì số tiền tập trung vào 20 địa điểm trong khoảng 20% thời gian của một ngày sẽ ích lợi và tiết kiệm vô cùng.

Một phương thức sử dụng phân tích 80/20 khác là tác động vào 80% nhân tố yếu kém vốn chỉ tạo ra được 20% kết quả. Có lẽ cần thuyết phục những người thi thoảng mới uống bia là cần uống bia hơn nữa, chẳng hạn bằng cách cung cấp cho họ một loại bia dịu hơn. Có lẽ bạn cũng có thể tìm ra những phương thức vui thú hơn đối với những hoạt động giải trí tẻ nhạt. Trong lĩnh vực giáo dục, các hệ thống dạy học tương tác ngày nay tái sử dụng kỹ thuật của các giáo sư đại học là đặt câu hỏi ngẫu nhiên cho bất kỳ sinh viên nào để đối chọi với qui luật 80/20, trong đó 80% hoạt động tham gia ở lớp học xuất

phát từ 20% lượng người học. Ở các trung tâm mua sắm ở Mỹ người ta nhận thấy phụ nữ (chừng 50% dân số) chiếm 70% hoạt động mua bán tính theo giá trị của đồng đôla.4 Một phương thức để gia tăng 30% doanh số đối với đàn ông là xây dựng những cửa hàng chuyên dụng cho họ. Dù việc áp dụng phương thức phân tích 80/20 dạng này đôi khi rất hữu ích và rất hiệu quả trong công nghiệp nhằm cải thiện tình trạng sản xuất của những nhà máy yếu kém, việc áp dụng này nói chung vất vả hơn và không lợi ích bằng phương thức thứ nhất.

Đừng áp dụng phương pháp phân tích 80/20 theo kiểu tuyến tính

Khi thảo luận về phương thức sử dụng lối phân tích 80/20, chúng tôi cũng cần nói qua những trường hợp lạm dụng có thể có đối với phương thức này như vẫn xảy ra với bất kỳ một công cụ đơn giản và hiệu quả nào. Lối phân tích 80/20 có thể bị hiểu lầm, áp dụng sai và thay vì là một phương tiện tìm hiểu kỳ thú nó lại trở thành phương thức biện minh cho những hoạt động sai lạc lâu nay. Lối phân tích 80/20 khi đem áp dụng một cách không phù hợp theo lối nghĩ thông thường có thể khiến người thiếu kinh nghiệm đi chệch hướng – bạn cần thường xuyên cảnh giác đối với lối suy diễn sai lệch.

Tôi thử nêu lên một ví dụ để minh họa điều này từ nghề mới của tôi, đó là kinh doanh sách. Gần như mọi nơi mọi lúc rất dễ chứng minh rằng chừng 80% lượng sách được bán là tập trung vào 20% tựa sách. Đối với những ai đã rành rẽ phương thức 80/20 thì điều này không có gì là lạ. Rất dễ vội vàng kết luận rằng các hiệu sách nên giảm bớt chủng loại sách họ đang tồn kho hoặc là họ nên tập trung phần lớn hoặc chỉ kinh doanh loại best-seller (sách bán chạy nhất) mà thôi. Tuy nhiên, điều thú vị là trong đa số trường hợp thay vì làm tăng lợi nhuận việc hạn chế chủng loại sách khiến lợi nhuận sụt giảm.

Điều này không vô hiệu hóa 80/20 vì hai lý do. Điều cần xem xét chủ yếu là không phải việc phân bố sách mà là cần biết khách hàng muốn gì. Nếu khách hàng cất công ghé đến tiệm sách, họ muốn có được một phạm vi lựa chọn kha khá các đầu sách (khác với ở một ki-ốt hay là siêu thị nơi chẳng mong có nhiều loại sách). Các hiệu sách chỉ nên tập trung vào 20% lượng khách hàng vốn tạo thành 80% tổng lợi nhuận của họ và tìm hiểu xem số 20% khách hàng kia muốn gì.

Lý do còn lại là điều quan trọng khi xem xét sách (phân biệt với khách hàng) không phải là việc phân bố số sách bán – 20% số sách mang đến 80%

doanh số - mà là sự phân bố lợi nhuận – đó là 20% tựa sách vốn tạo ra 80% lợi nhuận. Thường đấy không phải là những cuốn gọi là best-seller, những cuốn sách được các tác giả nổi tiếng viết. Thực vậy một cuộc khảo sát ở nước Mỹ cho thấy những cuốn best-seller chỉ mang lại 5% doanh số bán.5 Những cuốn sách bán chạy thực sự là những cuốn không bao giờ xuất hiện trên biểu đồ nhưng lại bán chạy với một số lượng ổn định năm này qua năm khác thường với mức lời cao. Nhóm khảo sát ở Mỹ nói trên bình luận "những cuộc kiểm kê chính yếu cho thấy đó là những cuốn sách bán hết mùa này đến mùa khác, chúng là con số 80 trong qui luật 80/20, thường chiếm số lượng bán rất lớn về một chủ đề nào đó".

Trường hợp vừa nêu rất bổ ích. Nó hoàn toàn chẳng hề vô hiệu hóa lối phân tích 80/20 vì câu hỏi chủ yếu vẫn luôn là loại khách hàng nào và sản phẩm nào mang lại 80% lợi nhuận. Nhưng nó cũng cho thấy nguy cơ suy nghĩ một cách mù mờ về cách áp dụng lối phân tích này. Khi sử dụng nguyên tắc 80/20 cần phải biết chọn lọc và tỉnh táo, đừng để bị huyễn hoặc bởi cái biến số mà mọi người đang chú ý, ở đây là những cuốn sách trên danh sách mới nhất trong danh sách những cuốn sách bán chạy nhất, là điều thực sự đáng quan tâm. Đây là lối suy nghĩ một chiều. Một lối thấu hiểu giá trị nhất về cách phân tích 80/20 sẽ luôn luôn xuất phát từ việc xem xét những mối quan hệ "phi tuyến tính" mà người khác thường bỏ qua. Hơn nữa vì lối phân tích 80/20 dựa vào một "khung" cố định về một tình hình ở một thời điểm nào đó hơn là kết hợp xem xét những biến đổi theo thời gian nên bạn cần ý thức rằng nếu bạn bất cẩn "đóng khung" một tình hình sai lạc hay không đầy đủ, bạn sẽ có một cái nhìn không chính xác.

Tại sao lối tư duy 80/20 là cần thiết

Lối phân tích 80/20 thật vô cùng hữu ích nhưng phần lớn mọi người không quen phân tích và thậm chí những nhà phân tích cũng không thể dừng lại để khảo sát dữ liệu mỗi lần họ đưa ra quyết định, điều này sẽ khiến công việc ngừng lại đột ngột. Đa số các quyết định quan trọng chưa bao giờ và sẽ không bao giờ được thực hiện nhờ vào việc phân tích cho dù máy vi tính của chúng ta thông minh đến thế nào đi nữa. Do đó nếu muốn nguyên tắc 80/20 trở thành kim chỉ nam trong đời sống hàng ngày, chúng ta cần một cái gì đó yêu cầu ít phân tích hơn và dễ dàng thực hiện hơn lối phân tích 80/20: đó là tư duy 80/20.

Tư duy 80/20 là cụm từ tôi gọi phương cách áp dụng Nguyên lý 80/20 cho

việc áp dụng phi định lượng của nguyên lý này trong đời sống hàng ngày. Cũng như với cách phân tích 80/20 chúng ta bắt đầu với một giả thiết về tình trạng chênh lệch có thể xảy ra giữa tác nhân và thành quả, nhưng thay vì thu thập dữ liệu và phân tích, chúng ta chỉ ước lượng mà thôi. Tư duy 80/20 đòi hỏi và tạo điều kiện cho chúng ta, thông qua thực tập, xác định được những điều thực sự quan trọng đang xảy ra và bỏ qua đa số những điều không quan trọng còn lại. Nó dạy ta nhận ra điều cốt lõi.

Tư duy 80/20 có giá trị rất quan trọng nên việc áp dụng nó không nên chỉ hạn chế vào những trường hợp có được dữ liệu và phép phân tích hoàn hảo. So với phần hiểu biết nhỏ nhoi mà dữ liệu định lượng mang lại cho ta, thì trực giác và cảm giác có thể mang lại cho ta hàng khối kiến thức. Đây là lý do tại sao tư duy 80/20, dù được dữ liệu hỗ trợ, nhất thiết không thể để dữ liệu hạn chế.

Để tham gia vào hoạt động tư duy 80/20 chúng ta phải thường xuyên tự vấn: đâu là tác nhân 20% dẫn đến thành quả 80%? Chúng ta không bao giờ được cho rằng mình có thể tự động biết câu trả lời mà phải bỏ thì giờ để tư duy một cách sáng tạo về điều này. Đâu là những tác nhân hay nguyên nhân ít ỏi nhưng thiết yếu giữa những cái đa số tầm thường? Đâu là điệu nhạc du dương đang bị tiếng ồn chung quanh lấn át?

Tư duy 80/20 vì thế được sử dụng giống như những kết quả từ lối phân tích 80/20: để thay đổi cách hành xử và thông thường để tập trung vào con số 20% quan trọng nhất. Bạn biết rằng tư duy 80/20 đang vận hành khi nó làm tăng mức độ hiệu quả lên bội phần. Hành động xuất phát từ tư duy 80/20 phải khiến chúng ta thu hoạch được nhiều hơn từ cái ít ỏi hơn.

Khi vận dụng Nguyên lý 80/20 chúng ta không giả định rằng những kết quả là xấu hay tốt hoặc những nhân tố quan yếu mà chúng ta quan sát là nhất thiết phải tốt. Chúng ta đề quyết là chúng tốt hay xấu (từ quan điểm của riêng ta) và rồi hoặc là quyết định đẩy các lực lượng hùng mạnh ấy sang một hướng đúng đắn, hoặc là tìm cách vô hiệu hóa tác động của chúng.

Nguyên lý 80/20 đảo lộn

lối suy nghĩ thông thường

Nguyên lý 80/20 gợi ra cho chúng ta những điều cần làm sau đây:

4Tôn vinh hiệu suất đặc biệt hơn là gia tăng nỗ lực trung bình.

4Tìm con đường tắt thay vì đi cả một quãng đường dài.

4Cố gắng kiểm soát đời sống chúng ta với nỗ lực tối thiểu có thể được.

4Chọn lọc công việc để làm, không phải làm toàn bộ.

4Tìm kiếm cái tuyệt hảo ở số ít hơn là cái thường thường bậc trung ở số nhiều. (Quý hồ tinh bất quý hồ đa.)

4Giao quyền và chia sẻ công việc càng nhiều càng tốt trong đời sống hàng ngày, và hãy để hệ thống thuế khóa khuyến khích chúng ta thay vì cản trở chúng ta làm việc này (thuê người làm vườn, thợ sửa xe, nhà trang trí và các nhà chuyên môn khác để làm việc cho ta đến mức tối đa thay vì tự làm việc).

4Hãy chọn nghề nghiệp và những người chủ của chúng ta hết sức cẩn thận, và nếu có thể được hãy sử dụng người khác thay vì tự mình làm.

4Hãy làm những việc sở trường nhất của chúng ta và hợp với sở thích nhất.

4Hãy khám phá những cái bất thường và lạ lùng dưới vẻ bề ngoài của cuộc sống.

4Ở mọi lĩnh vực quan trọng hãy tìm xem nơi nào 20% nỗ lực có thể dẫn đến 80% thành quả.

4Hãy bình tâm, làm việc ít đi và nhắm vào một số mục tiêu giới hạn nhưng rất giá trị, những mục tiêu mà Nguyên lý 80/20 tỏ ra hữu hiệu, hơn là theo đuổi mọi vận hội có thể có.

4Hãy tận dụng những cơ hội may mắn trong đời để "phất" khi cờ tới tay.

Nguyên lý 80/20 không có giới hạn

Không lĩnh vực hoạt động nào là không bị tác động bởi Nguyên lý 80/20. Cũng như những người mù sờ voi, những người sử dụng Nguyên lý 80/20 chỉ biết được một phần nhỏ của phạm vi và tác động của nguyên lý này. Là một người có lối tư duy 80/20 bạn cần phải tham gia tích cực và biết sáng tạo. Nếu muốn hưởng lợi từ tư duy 80/20 chính bạn phải thực hiện điều này.

Bây giờ là lúc bạn nên bắt đầu. Nếu bạn muốn bắt đầu với tổ chức, đơn vị, hay cơ quan của mình hãy đi thẳng vào Phần Hai, phần này chứa đựng những thông tin quan trọng về việc áp dụng Nguyên lý 80/20 trong kinh doanh. Nếu bạn thấy cần sử dụng nguyên lý này trước để thực hiện những bước cải tiến lớn lao trong đời mình thì hãy nhảy qua Phần Ba, phần này chứa đựng một nỗ lực mới mẻ nhằm gắn kết Nguyên lý 80/20 với nền tảng của cuộc sống đời thường của mọi người chúng ta.

Phần 2

Thành công trong kinh doanh không nhất thiết là một điều huyền bí

3

Ngấm ngầm một làn sóng

Bây giờ chúng ta thấy lờ mờ như trong một tấm gương, nhưng mai sau sẽ được giáp mặt. Bây giờ tôi chỉ biết có ngần có hạn; mai sau tôi sẽ được biết hết.

1 Cô-rin-tô 13:12

Thật khó có thể đoán được Nguyên lý 80/20 đã được biết đến trong kinh doanh ở mức độ nào. Cuốn sách này hầu như chắc chắn là cuốn đầu tiên viết về đề tài này, tuy nhiên trong quá trình nghiên cứu, tôi dễ dàng tìm thấy hàng trăm bài báo viết về việc áp dụng Nguyên lý 80/20 trong tất cả các loại doanh nghiệp trên thế giới. Nhiều cá nhân và công ty thành công tỏ ra tín nhiệm việc áp dụng Nguyên lý 80/20, và hầu hết những ai có bằng MBA đều đã được nghe về nguyên lý này.

Dẫu rằng Nguyên lý 80/20 đã có ảnh hưởng đối với cuộc sống của hàng trăm triệu người cho dù có thể họ không ý thức được điều đó, nhưng điều kỳ lạ là nguyên lý này vẫn không được nhiều người biết đến. Đã đến lúc phải nhìn nhận đúng vấn đề này.

Trào lưu đầu tiên của Nguyên lý 80/20: cuộc cách mạng về chất lượng

Cuộc cách mạng về chất lượng diễn ra vào giai đoạn 1950- 1990 đã làm

thay đổi chất lượng và giá trị của các loại hàng hóa tiêu dùng có nhãn hiệu và những ngành công nghiệp sản xuất khác. Trào lưu chất lượng là một cuộc vận động lớn để cùng lúc đạt được chất lượng cao hơn với chi phí thấp hơn, bằng việc áp dụng các kỹ thuật trong thống kê và nghiên cứu hành vi. Mục tiêu của nó, mà hiện nay hầu hết sản phẩm đều đạt được, là nhằm giảm thiểu tỷ lệ sản phẩm hư hỏng xuống bằng zero. Có thể biện luận rằng trào lưu chất lượng là yếu tố quan trọng nhất dẫn đến tiêu chuẩn sống cao hơn trên thế giới kể từ năm 1950.

Trào lưu này có một lịch sử kỳ thú. Hai vị cứu tinh lớn của nó là Joseph Juran (sinh 1904) và W Edwards Deming (sinh 1900) đều là người Mỹ (mặc dù Juran sinh ở Rumani). Juran là kỹ sư điện, còn Deming là nhà thống kê. Họ đã cùng lúc phát triển ý tưởng của mình sau Thế chiến thứ 2, nhưng rồi họ nhận ra rằng khó có thể làm cho bất kỳ công ty lớn nào của Hoa Kỳ quan tâm đến việc theo đuổi chất lượng tuyệt hảo. Năm 1951, Juran xuất bản lần đầu cuốn sách Cẩm nang về quản lý chất lượng, một quyển kinh thánh của trào lưu chất lượng, nhưng được đón nhận một cách thờ ơ. Chỉ có người Nhật là quan tâm đến nó một cách nghiêm túc và cả Juran và Deming đều chuyển sang Nhật vào đầu thập niên 1950. Công việc tiên phong của họ đã đón lấy một nền kinh tế lúc bấy giờ được biết đến qua các sản phẩm nhái kém chất lượng và biến nó thành một cỗ máy tạo ra chất lượng và sản lượng cao.

Chỉ đến khi hàng hóa Nhật Bản như xe gắn máy và máy photo bắt đầu xâm nhập vào thị trường Hoa Kỳ thì hầu hết các công ty Mỹ (và những công ty phương Tây khác) mới bắt đầu quan tâm đến trào lưu chất lượng một cách nghiêm túc. Kể từ 1970, và đặc biệt là sau 1980, Juran, Deming và các học trò của mình đã thực hiện cuộc chuyển đổi các tiêu chuẩn chất lượng phương Tây thành công tương tự như ở Nhật Bản, dẫn đến những cải thiện to lớn về mức độ và tính ổn định của chất lượng, giảm thiểu đáng kể tỷ lệ hư hỏng và chi phí sản xuất.

Nguyên lý 80/20 là một trong những hòn đá tảng cho trào lưu chất lượng. Joseph Juran là người truyền bá nhiệt thành nhất cho nguyên lý này, mặc dù ông gọi nó là "Nguyên lý Pareto" hay là "Nguyên tắc thiểu số quan yếu". Trong ấn bản đầu tiên cuốn Cẩm nang quản lý chất lượng, Juran nhận xét rằng "tổn thất" (có nghĩa là hàng hóa được sản xuất bị khước từ vì chất chượng kém) không phải phát sinh từ một số lượng lớn các nguyên nhân:

*Thay vào đó, các tổn thất luôn phân bổ một cách không cân bằng, theo đó một tỷ lệ nhỏ các đặc điểm chất lượng luôn tạo ra một tỷ lệ cao về tổn thất chất lượng.**

Lời cước chú giải thích rằng:

** Nhà kinh tế học Pareto nhận thấy rằng tài sản cũng được phân bố không đồng đều như vậy. Có thể tìm thấy điều này ở nhiều ví dụ khác – sự phân bố tội phạm trong nhóm phạm nhân, sự phân bố các tai nạn trong các quy trình có nguy cơ tai nạn, v.v. Nguyên lý của Pareto về sự phân bố không đồng đều được áp dụng cho việc phân phối của cải và phân phối các tổn thất về chất lượng.*1

Juran đã áp dụng Nguyên lý 80/20 vào việc quản lý chất lượng bằng phương pháp thống kê. Phương pháp tiếp cận này nhằm để xác định các vấn đề dẫn đến hiện tượng kém chất lượng và xếp hạng chúng từ loại quan trọng nhất – 20% hư hỏng dẫn đến 80% các vấn đề về chất lượng – cho đến loại kém quan trọng nhất. Cả Juran và Deming đều tiến đến việc sử dụng cụm từ 80/20 ngày càng nhiều, khuyến khích việc chẩn đoán những sai sót ít ỏi dẫn đến phần lớn các vấn đề rắc rối.

Một khi xác định được nguồn gốc "thiểu số quan trọng" của sản phẩm kém chất lượng, người ta sẽ tập trung nỗ lực vào việc giải quyết các vấn đề này hơn là cố gắng ngăn chặn tất cả các vấn đề cùng một lúc.

Khi trào lưu chất lượng tiến từ chỗ nhấn mạnh "quản lý" chất lượng đến việc quan niệm rằng điều đầu tiên là tất cả những nhà sản xuất phải xây dựng chất lượng từ bên trong sản phẩm, rồi đến việc quản lý chất lượng toàn diện và việc sử dụng ngày càng tinh tế các phần mềm, thì việc nhấn mạnh đến những kỹ thuật 80/20 cũng theo đó mà phát triển, để rồi ngày nay hầu hết những nhà quản lý chất lượng đều quen thuộc với Nguyên lý 80/20. Vài tài liệu tham khảo gần đây sẽ minh họa những cách thức mà hiện nay Nguyên lý 80/20 đang được áp dụng.

Trong một bài báo mới đây của tạp chí *Năng suất Quốc gia (National Productivity Review)*, Ronald J Recardo đặt câu hỏi:

Những lỗ hổng nào ảnh hưởng bất lợi đến hầu hết khách hàng chiến lược của bạn? Cũng như với nhiều vấn đề về chất lượng khác, Quy luật của Pareto cũng được phát huy tác dụng ở đây: nếu khắc phục được 20% lỗ

hổng chất lượng quan yếu nhất của mình, bạn sẽ nhận được 80% lợi ích. Thông thường, 80% lợi ích đầu tiên này bao gồm các cải tiến mang tính đột phá của bạn.[2]

Một tác giả khác, tập trung vào các vấn đề cải tiến doanh nghiệp bình luận rằng:

Đối với mỗi bước trong quá trình kinh doanh của bạn, hãy tự hỏi liệu nó có làm tăng giá trị hay cung cấp cho chúng ta những hỗ trợ quan yếu nào không. Nếu không, đó là một sự lãng phí. Hãy loại bỏ bước đó đi. Hóa ra đây chính là nguyên tắc 80/20, nhìn dưới một góc độ mới: Bạn có thể loại bỏ được 80% sự lãng phí bằng cách bỏ ra một khoản chi phí chỉ bằng 20% chi phí để loại bỏ hết 100% lãng phí. Hãy thực hiện ngay bây giờ để có được những lợi ích nhanh chóng ấy.[3]

Nguyên lý 80/20 cũng đã được Tập đoàn Sản xuất Điện tử Ford sử dụng trong chương trình chất lượng giành được giải thưởng Shingo:

Các chương trình "vừa kịp lúc" (just-in-time) đã được áp dụng theo đó sử dụng nguyên tắc 80/20 (80% giá trị phân tán ở 20% khối lượng) và những thói quen tốn kém nhiều đô-la không ngừng được phân tích. Hiệu quả nhân công và chi phí gián tiếp được thay bằng phân tích Thời gian Chu kỳ Sản xuất cho từng dòng sản phẩm, nhờ đó cắt giảm thời gian chu kỳ sản phẩm đến 95%.[4]

Các phần mềm mới áp dụng Nguyên lý 80/20 được sử dụng để nâng cao chất lượng:

[Nhờ vào bộ phần mềm Phân tích Dữ liệu ABC] dữ liệu được nhập vào vùng bảng tính, nơi mà bạn có thể đánh khối và chọn một trong sáu loại đồ thị: biểu đồ tần số/suất, biểu đồ quản lý, đồ thị chuỗi thời gian, đồ thị phân tán, biểu đồ hình tròn và biểu đồ Pareto.

Biểu đồ Pareto kết hợp quy tắc 80/20, có thể chỉ ra, ví dụ như trong số 1.000 khiếu nại của khách hàng ước chừng khoảng 800 khiếu nại có thể được loại trừ bằng cách chỉ cần khắc phục 20% các nguyên nhân dẫn đến khiếu nại.[5]

Nguyên lý 80/20 cũng được áp dụng ngày càng nhiều trong thiết kế và phát triển sản phẩm. Ví dụ, một bản đánh giá việc sử dụng phương pháp

quản lý chất lượng toàn diện của Lầu Năm Góc giải trình rằng:

*Các quyết định được đưa ra sớm trong quá trình phát triển ấn định cứng luôn phần lớn chi phí toàn bộ vòng đời sản phẩm. Nguyên lý 80/20 mô tả kết quả này, bởi vì chỉ sau 20% thời gian phát triển 80% chi phí toàn bộ vòng đời sản phẩm thường được cố định.*6

Ảnh hưởng của cuộc cách mạng về chất lượng đối với sự thỏa mãn khách hàng và giá trị, đối với vị thế cạnh tranh của các hãng tư nhân và thật ra chính là vị thế cạnh tranh của các quốc gia ít được lưu ý nhưng thật sự có ảnh hưởng rất lớn. Nguyên lý 80/20 rõ ràng là một trong những yếu tố đầu vào "thiểu số quan yếu" đối với cuộc cách mạng chất lượng. Nhưng ảnh hưởng ngầm của Nguyên lý 80/20 không dừng lại ở đó. Nó còn đóng một vai trò quan trọng trong cuộc cách mạng thứ hai, mà khi kết hợp với cuộc cách mạng đầu tiên đã tạo ra một xã hội tiêu dùng toàn cầu ngày nay.

Làn sóng 80/20 thứ hai:

cuộc cách mạng về thông tin

Cuộc cách mạng thông tin bắt đầu từ những năm 1960 đã làm thay đổi thói quen và hiệu quả làm việc của phần lớn các hoạt động kinh doanh. Đây chỉ là sự khởi đầu để làm được một việc tốt hơn nữa là: giúp thay đổi bản chất của các công ty đang là lực lượng chi phối trong xã hội ngày nay. Nguyên lý 80/20 đã, đang và sẽ là kẻ đồng hành quan trọng của cuộc cách mạng thông tin, giúp định hướng sức mạnh của cuộc cách mạng một cách thông minh.

Có lẽ bởi nó gắn liền với trào lưu chất lượng, những chuyên gia máy tính và phần mềm ủng hộ cuộc cách mạng thông tin này nhìn chung đều quen thuộc với Nguyên lý 80/20 và sử dụng nó một cách rộng rãi. Xét theo số lượng các bài viết về máy tính và phần mềm có đề cập đến Nguyên lý 80/20, hầu hết những nhà phát triển phần cứng và phần mềm đều hiểu và sử dụng nguyên lý này trong công việc hàng ngày của họ.

Cuộc cách mạng thông tin đạt hiệu quả cao nhất khi sử dụng các khái niệm về tính chọn lọc và tính đơn giản của Nguyên lý 80/20. Như hai vị giám đốc dự án độc lập xác nhận rằng:

Đừng nghĩ gì quá to tát. Đừng lên kế hoạch cấp độ thứ n trong ngày đầu tiên. Tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư thường tuân theo nguyên tắc 80/20:

80% lợi ích sẽ được sinh ra từ 20% đơn giản nhất của hệ thống, và 20% lợi ích còn lại sẽ được sinh ra từ 80% phức tạp nhất của hệ thống đó.[7]

Apple đã sử dụng Nguyên lý 80/20 khi phát triển sản phẩm Apple Newton Message Pad, một thiết bị điện tử trợ giúp cá nhân:

Các kỹ sư Newton đã tận dụng phiên bản có sửa đổi đôi chút [của Nguyên lý 80/20]. Họ tìm ra rằng 0,01% vốn từ của một người là đủ để thực hiện 50% những việc họ muốn làm với một máy vi tính cầm tay loại nhỏ.[8]

Phần mềm ngày càng thay thế vai trò của phần cứng, qua cách sử dụng Nguyên lý 80/20. Phần mềm RISC được phát minh năm 1994 là một ví dụ:

RISC dựa trên một phiên bản của nguyên tắc 80/20. Nguyên tắc này giả định rằng hầu hết phần mềm đều tiêu hao 80% thời gian của nó để thực hiện chỉ 20% các chỉ dẫn có sẵn. Các bộ xử lý RISC... tối ưu hóa hiệu quả hoạt động của 20% đó, giúp giảm kích cỡ của con chip và hạ giá thành bằng cách loại bỏ 80% còn lại. RISC làm được trong phần mềm điều mà hệ thống CISC (một hệ thống hàng đầu trước đó) làm được ở chất liệu silicon.[9]

Những ai sử dụng phần mềm đều biết rằng mặc dù phần mềm cực kỳ hiệu quả nhưng việc sử dụng vẫn tuân theo các mô hình 80/20. Như một chuyên gia phát triển phần mềm tuyên bố như sau:

Giới doanh thương lâu nay luôn bám sát theo nguyên tắc 80/20. Điều này đặc biệt đúng đối với phần mềm, lĩnh vực trong đó 80% ứng dụng của một sản phẩm tận dụng chỉ 20% năng lực của nó. Điều đó có nghĩa rằng đa số chúng ta đều phải trả tiền cho những thứ mà chúng ta không muốn hay không cần. Các chuyên gia phát triển phần mềm cuối cùng dường như hiểu được điều này, và nhiều người đang đánh cược rằng các ứng dụng module hóa sẽ giải quyết được vấn đề.[10]

Thiết kế phần mềm sao cho các chức năng hay sử dụng nhất của nó trở nên dễ sử dụng là yếu tố quyết định. Tiếp cận tương tự được áp dụng cho các dịch vụ mới về cơ sở dữ liệu:

Những chuyên gia phát triển WordPerfect và các phần mềm khác làm ra chúng bằng cách nào? Trướctiên, họ xác định khách hàng muốn điều gì nhất tại thời điểm đó và họ muốn làm nó như thế nào – nguyên tắc 80/20 cũ (con người sử dụng 20% các chức năng của chương trình phần mềm trong 80%

khoảng thời gian sử dụng của họ). Những chuyên gia phát triển phần mềm giỏi làm cho các chức năng thường sử dụng nhất trở nên đơn giản, tự động và quen thuộc đến mức tối đa.

Áp dụng cách tiếp cận này vào các dịch vụ cơ sở dữ liệu ngày nay sẽ có nghĩa là phải luôn quan sát việc sử dụng của khách hàng... Khách hàng gọi vào dịch vụ hỗ trợ tìm kiếm bao nhiêu lần để hỏi xem lấy tệp tin nào hay có thể tìm một tệp tin nào đó ở đâu? Thiết kế phần mềm tốt có thể loại trừ được những cuộc gọi như thế.[11]

Dù ta có nhìn vào đâu đi nữa, những cải tiến hiệu quả trong lĩnh vực thông tin – lưu trữ, truy xuất và xử lý dữ liệu – đều tập trung chủ yếu vào 20% hoặc ít hơn các nhu cầu quan yếu.

Cuộc cách mạng thông tin

còn cả một hành trình dài phía trước

Cuộc cách mạng thông tin là một động lực có sức đảo lộn mọi thứ lớn nhất mà giới sản xuất kinh doanh từng biết đến. Hiện tượng "quyền lực thông tin vào tay con người" đã đem lại kiến thức và quyền lực cho các kỹ thuật viên, các công nhân ở cấp trực tiếp sản xuất, xóa bỏ quyền lực và lấy mất công việc của cấp quản lý trung gian, những người trước đây được bảo vệ bởi các kiến thức hoặc bí quyết độc quyền. Cuộc cách mạng thông tin cũng phân quyền các tập đoàn về mặt vật lý: điện thoại, máy fax, máy vi tính cá nhân, modem và sự vi hóa, tính di động ngày càng tăng của những kỹ thuật này đã bắt đầu hủy diệt quyền lực các cung điện doanh nghiệp và tác động đến những kẻ ngồi, hay đã từng ngồi, trong đấy. Cuối cùng, cuộc cách mạng thông tin sẽ góp phần hủy diệt cấp quản lý, từ đó giúp những "người làm thật sự" trong các tập đoàn tạo ra giá trị trực tiếp lớn hơn cho các khách hàng quan yếu của họ.[12] Giá trị của các thông tin tự động hóa đang tăng theo cấp số nhân, nhanh hơn tốc độ chúng ta có thể sử dụng chúng rất nhiều. Chìa khóa để sử dụng sức mạnh này một cách hiệu quả, hiện nay và trong tương lai, nằm ở khả năng biết chọn lọc: trong việc áp dụng Nguyên lý 80/20.

Peter Drucker chỉ ra con đường:

Một cơ sở dữ liệu, cho dù phong phú đến thế nào chăng nữa, cũng không phải là thông tin. Nó chỉ là một quặng thông tin. Nguồn thông tin mà một doanh nghiệp chủ yếu dựa vào chỉ tồn tại dưới dạng thô và hỗn độn. Những

*gì mà một doanh nghiệp cần nhất cho việc ra quyết định – đặc biệt đối với các quyết định chiến lược – là dữ liệu về những gì diễn ra bên ngoài doanh nghiệp đó. Chỉ ở bên ngoài doanh nghiệp mới có những kết quả, cơ hội, và mối đe dọa.*13

Drucker biện luận rằng chúng ta cần những phương cáchmới để đo lường việc tạo ra của cải vật chất. Ian Godden và tôi gọi những công cụ mới này là "các biện pháp đánh giá tự động về hiệu quả hoạt động",14 chúng chỉ mới bắt đầu được tạo lập bởi một số doanh nghiệp. Nhưng trên 80% (có lẽ gần 99%) nguồn lực của cuộc cách mạng thông tin thì vẫn đang được áp dụng vào việc tính toán tốt hơn những gì mà trước đây chúng ta đã từng tính hơn là tạo ra và đơn giản hóa các biện pháp tạo ra của cải doanh nghiệp thật sự. Cái phần tỷ lệ nhỏ nỗ lực biết sử dụng cuộc cách mạng thông tin để tạo ra một loại hình tập đoàn khác sẽ có một ảnh hưởng to lớn.

Nguyên lý 80/20 vẫn là một

bí quyết kinh doanh được giấu kín

Mặc dù rõ là có một tầm quan trọng và cũng đã được các nhà quản lý biết đến, Nguyên lý 80/20 vẫn còn chưa được phổ biến rộng rãi. Thậm chí bản thân thuật ngữ 80/20 chỉ được đón nhận rất chậm chạp và chưa thấy có những bước ngoặc rõ rệt. Với tình trạng được sử dụng còn manh mún và loan truyền chỉ ở mức độ dần dần, Nguyên lý 80/20 vẫn chưa được khai thác hết, kể cả những người thừa nhận ý tưởng này. Nguyên lý này cực kỳ linh hoạt. Nó có thể được áp dụng một cách hiệu quả đối với bất kỳ ngành nghề hay loại hình tổ chức nào, với bất kỳ chức năng nào thuộc nội bộ tổ chức hoặc bất kỳ công việc cá nhân nào. Nguyên lý 80/20 đều có tác dụng với các giám đốc điều hành, cán bộ quản lý ở các cấp, các chuyên viên chức năng và bất cứ người làm công việc trí óc nào, đến các công nhân có tay nghề thấp nhất hoặc những nhân viên học việc mới nhất. Và mặc dù việc áp dụng nó là muôn hình vạn trạng, vẫn có một lô-gích nền tảng thống nhất giải thích tại sao Nguyên lý 80/20 lại có thể phát huy tác dụng và có giá trị lớn đến thế.

Tại sao Nguyên lý 80/20 có thể

phát huy tác dụng trong các hoạt động

sản xuất kinh doanh

Nguyên lý 80/20 được áp dụng trong lĩnh vực kinh doanh có một chủ đề chính – tạo ra nhiều lợi nhuận nhất với chi phí và công sức thấp nhất.

Những nhà kinh tế học cổ điển thế kỷ thứ XIX và đầu thế kỷ XX đã xây dựng một lý thuyết về cân bằng kinh tế và mô hình một doanh nghiệp chiếm được vị trí thống lĩnh trong suy nghĩ, tư duy từ lúc nó ra đời đến nay. Thuyết này cho rằng trong một môi trường cạnh tranh hoàn hảo, các doanh nghiệp sẽ không tạo ra lợi nhuận vượt trội, và khả năng sinh lợi hoặc bằng zero hoặc bằng chi phí vốn "bình thường", cụm từ đi sau thường được xác định bởi một mức lãi suất rất khiêm tốn. Xét về mặt nội tại lý thuyết này rất nhất quán và có một nhược điểm duy nhất là nó không thể áp dụng đối với bất kỳ loại hoạt động kinh tế thực tiễn nào, đặc biệt là đối với hoạt động của các doanh nghiệp tư nhân.

Thuyết 80/20 cho doanh nghiệp

Ngược lại với thuyết cạnh tranh hoàn hảo, thuyết 80/20 cho doanh nghiệp vừa có thể kiểm chứng được (và trong thực tế đã được kiểm chứng nhiều lần) vừa hữu dụng như là một cẩm nang hành động. Thuyết 80/20 cho doanh nghiệp đưa ra những nhận định sau:

4Trong bất kỳ thị trường nào, có vài nhà cung ứng luôn làm tốt hơn những nhà cung ứng khác trong việc thỏa mãn nhu cầu khách hàng. Những nhà cung ứng này sẽ đạt được mức giá bán cao nhất cũng như thị phần cao nhất.

4Trong bất kỳ thị trường nào, có vài nhà cung ứng luôn làm tốt hơn những nhà cung ứng khác trong việc giảm thiểu tỷ lệ chi phí trên doanh thu. Nói cách khác, sản phẩm của những nhà cung ứng này sẽ có giá thành thấp hơn sản phẩm của những nhà cung ứng khác, với cùng sản lượng và doanh thu; hoặc là họ có khả năng tạo ra sản lượng tương đương nhưng với chi phí sản xuất thấp hơn.

4Một số nhà cung ứng luôn tạo ra nhiều giá trị thặng dư hơn những nhà cung ứng khác. (Tôi sử dụng cụm từ "giá trị thặng dư" thay cho "lợi nhuận" bởi vì cụm từ sau thường ám chỉ lợi nhuận để chia cho các cổ đông. Khái niệm giá trị thặng dư ám chỉ đến nguồn ngân quỹ sẵn có để chia lợi nhuận và tái đầu tư, ngoài những thứ cần thiết thông thường để đảm bảo cho bộ máy hoạt động). Giá trị thặng dư cao sẽ dẫn đến một hay nhiều thứ sau đây: (1) tái đầu tư nhiều hơn cho sản phẩm và dịch vụ, nhằm sản xuất ra sản phẩm/ dịch vụ ưu việt hơn và hấp dẫn khách hàng hơn; (2) đầu tư vào việc giành thị

phần thông qua nỗ lực tiếp thị và bán hàng nhiều hơn, và/hoặc thôn tính các hãng khác; (3) đem lại lợi ích cao hơn cho người lao động, điều này thường có khuynh hướng ảnh hưởng đến việc giữ chân và thu hút nhân tài trên thị trường; và/hoặc (4) đem lại lợi ích cao hơn cho cổ đông, điều này thường có khuynh hướng làm tăng giá cổ phiếu và làm giảm chi phí vốn, làm thuận lợi cho hoạt động đầu tư và/hoặc thôn tính.

4Qua thời gian, 80% thị trường có khuynh hướng được đáp ứng bởi 20% hay một tỷ lệ ít hơn các nhà cung ứng, và các nhà cung ứng này thông thường cũng đạt lợi nhuận nhiều hơn.

Tại điểm này, cơ cấu thị trường có lẽ đạt được điểm cân bằng, mặc dù nó sẽ rất khác với loại cân bằng từ mô hình cạnh tranh hoàn hảo được ưa thích của các nhà kinh tế học. Tại điểm cân bằng 80/20, chỉ một vài nhà cung ứng lớn nhất sẽ cung cấp cho khách hàng giá trị tốt hơn và có được lợi nhuận cao hơn những đối thủ cạnh tranh nhỏ. Điều này thường được quan sát trong đời sống thực tế, mặc dù theo thuyết cạnh tranh hoàn hảo thì không thể. Chúng ta có thể đặt tên cho lý thuyết mang tính thực tiễn cao hơn này là quy luật cạnh tranh 80/20.

Nhưng thế giới thực tiễn thường không ngừng nghỉ lâu dài trong trạng thái cân bằng tĩnh lặng. Sớm hay muộn (thường thì sớm) luôn luôn có những sự thay đổi cơ cấu thị trường do các đổi mới, cải tiến của các đối thủ cạnh tranh gây ra.

4Cả những nhà cung ứng hiện hữu và những nhà cung ứng mới sẽ tìm tòi để cải tiến và giành được thị phần cao hơn từ phần nhỏ nhưng có khả năng bảo vệ được của mỗi thị trường ("phân khúc thị trường"). Sự phân khúc này có thể xảy ra bằng việc cung cấp sản phẩm hay dịch vụ chuyên môn hóa cao hơn phù hợp một cách lý tưởng đối với vài loại khách hàng cụ thể. Qua thời gian, các thị trường sẽ có khuynh hướng phân ra thành nhiều phân khúc thị trường hơn.

Trong mỗi phân khúc thị trường này, quy luật cạnh tranh 80/20 sẽ phát huy tác dụng. Những công ty đứng đầu trong mỗi phân khúc chuyên biệt có thể hoặc là những công ty hoạt động trên phạm vi lớn hoặc độc quyền trong phân khúc đó hoặc là các công ty trung gian của ngành đó, nhưng trong mỗi phân khúc thành công của chúng sẽ phụ thuộc vào việc đạt được doanh thu lớn nhất với chi phí thấp nhất. Trong mỗi phân khúc, vài công ty sẽ làm điều

này tốt hơn những công ty khác và kết quả là sẽ có khuynh hướng tích lũy thêm nhiều thị phần phân khúc.

Các công ty lớn sẽ hoạt động trong một số lượng lớn các phân khúc thị trường, có nghĩa là trong một số lớn các phân khúc kết hợp khách hàng/sản phẩm trong đó đòi hỏi phải có một công thức khác để tối đa hóa doanh thu trên một đơn vị nguồn lực, và/hoặc nơi mà các đối thủ cạnh tranh khác giáp mặt nhau. Các hãng tư nhân lớn sẽ tạo ra giá trị thặng dư lớn trong một vài phân khúc này, trong khi tạo ra giá trị thặng dư thấp hơn (thậm chí thâm hụt) trong một số phân khúc khác. Do đó thực tế có xu hướng là 80% giá trị thặng dư hay lợi nhuận được sinh ra từ 20% các phân khúc thị trường, từ 20% khách hàng và từ 20% sản phẩm. Phân khúc thị trường đem lại lợi nhuận cao nhất thường là (nhưng không phải luôn là) nơi mà công ty chiếm thị phần cao nhất, và nơi mà công ty có nhiều khách hàng trung thành nhất (sự trung thành được định nghĩa là sử dụng dịch vụ/sản phẩm lâu dài và ít có khả năng bỏ đi để chuyển sang các đối thủ cạnh tranh).

4Trong nội bộ bất kỳ một công ty nào, như với những đơn vị phụ thuộc vào tự nhiên và sự nỗ lực của con người, thường tồn tại một tình trạng bất cân xứng giữa các yếu tố đầu vào và đầu ra, sự mất cân đối giữa nỗ lực bỏ ra và những thành quả thu được. Bên ngoài công ty, điều này thể hiện ở chỗ có một số thị trường, sản phẩm và khách hàng có khả năng sinh lợi nhiều hơn các thị trường, sản phẩm và khách hàng khác. Trong nội bộ công ty, nguyên tắc này được thể hiện ở chỗ có một số nguồn lực, có thể là con người, nhà xưởng, máy móc hay sự hoán vị những nguồn lực này sẽ đem lại nhiều giá trị trên một đơn vị chi phí hơn là những nguồn lực khác. Nếu chúng ta có thể đo lường được nó (như có thể làm với một số công việc, như công việc của các nhân viên bán hàng chẳng hạn), chúng ta sẽ nhận ra rằng một số nhân viên tạo ra giá trị thặng dư rất lớn cho công ty (họ góp phần tạo ra doanh thu lớn hơn nhiều so với toàn bộ chi phí công ty phải bỏ ra cho họ), trong khi đó những nhân viên khác lại tạo ra giá trị thặng dư thấp hơn hoặc gây ra thâm hụt. Các công ty tạo ra giá trị thặng dư lớn nhất thường có giá trị thặng dư bình quân trên mỗi nhân viên cao nhất, nhưng ở mọi công ty, giá trị thặng dư được tạo ra bởi mỗi nhân viên thường rất không đồng đều: 80% giá trị thặng dư thường được tạo ra chỉ bởi 20% số lượng nhân viên.

4Ở cấp độ thấp nhất của sự tổng hợp các nguồn lực trong một công ty, chẳng hạn như một cá nhân người lao động, thì 80% giá trị thu được có thể được tạo ra từ một phần nhỏ, xấp xỉ 20% khoảng thời gian làm việc, khi

người lao động đang hoạt động với năng suất cao gấp nhiều lần mức hiệu quả trung bình của người ấy, thông qua một sự phối hợp các yếu tố bao gồm các cá tính và bản chất thật sự của công việc.

4Do đó, nguyên tắc bất cân đối giữa nỗ lực bỏ ra và phần thưởng nhận vào có mặt ở mọi cấp độ trong kinh doanh: thị trường, phân khúc thị trường, sản phẩm, khách hàng, các bộ phận và người lao động. Sự mất cân bằng này, chứ không phải là khái niệm cân bằng, mới chính là đặc trưng của mọi hoạt động kinh tế. Hiển nhiên rằng những khác biệt nhỏ lại tạo ra những hậu quả lớn. Một sản phẩm chỉ cần tốt hơn sản phẩm cạnh tranh của nó 10% là có thể tạo ra được 50% khác biệt về doanh số và 100% khác biệt về lợi nhuận.

Ba ý nghĩa hành động

Ý nghĩa thứ nhất của thuyết 80/20 là các công ty thành công thì hoạt động trong những thị trường có khả năng giúp cho công ty đó tạo ra doanh thu cao nhất với công sức thấp nhất. Điều này đúng một cách tuyệt đối lẫn tương đối, tuyệt đối trong mối tương quan với lợi nhuận bằng tiền; và tương đối trong mối tương quan với cạnh tranh. Một công ty không thể được xem là thành công trừ phi đạt được giá trị thặng dư tuyệt đối cao (theo thuật ngữ truyền thống, là tỷ suất sinh lợi trên vốn đầu tư cao) đồng thời cũng có thặng dư cao hơn so với đối thủ cạnh tranh của nó (lợi nhuận biên tế cao hơn).

Ý nghĩa thực tiễn thứ hai cho các công ty là luôn có khả năng nâng cao thặng dư kinh tế với cấp độ lớn bằng cách chỉ tập trung vào những đối tượng khách hàng và phân khúc thị trường hiện đang đem lại giá trị thặng dư lớn nhất. Điều này hàm ý việc bố trí lại các nguồn lực vào các phân khúc tạo ra giá trị thặng dư nhiều nhất, đồng thời ngụ ý việc giảm thiểu mức tổng nguồn lực và chi phí (nói cách khác, là giảm thiểu nhân công và các chi phí khác).

Các công ty hiếm khi đạt được mức thặng dư cao nhất mà họ có thể đạt được hoặc chỉ gần đạt được, bởi vì cấp quản lý thường không ý thức được tiềm năng tạo ra thặng dư cũng như họ thường thích điều hành những công ty lớn hơn là những công ty có khả năng sinh lợi khác thường.

Hệ luận thứ ba là mọi doanh nghiệp đều có thể nâng cao mức thặng dư bằng cách giảm thiểu sự bất cân xứng giữa sản lượng và phần thưởng trong nội bộ công ty. Điều này có thể thực hiện được bằng cách xác định những bộ phận nào trong công ty (con người, phân xưởng, cửa hàng, bộ phận quản lý, quốc gia) tạo ra giá trị thặng dư cao nhất và tăng cường những nguồn lực

này, làm cho chúng mạnh thêm; và ngược lại, xác định những nguồn lực nào tạo ra giá trị thặng dư thấp hoặc gây thâm hụt, tạo điều kiện thuận lợi để cải thiện mạnh mẽ những bộ phận đó, và nếu không thể cải thiện được thì ngưng tài trợ kinh phí cho những bộ phận này.

Các nguyên tắc trên tạo nên một lý thuyết 80/20 rất hữu ích cho doanh nghiệp, nhưng không nên diễn giải chúng một cách quá cứng nhắc và giáo điều. Các nguyên tắc này phát huy được tác dụng bởi vì chúng là sự phản ánh các mối quan hệ trong tự nhiên, vốn là một sự pha trộn phức tạp giữa trật tự và hỗn độn, giữa cái thường quy và cái bất thường.

Hãy tìm những ý tưởng "khác thường" từ Nguyên lý 80/20

Điều quan trọng là phải nắm bắt tính linh động và các yếu tố tác động các mối quan hệ 80/20. Nếu không coi trọng điều này, bạn sẽ diễn giải Nguyên lý 80/20 một cách quá cứng nhắc và sẽ không khai thác được hết tiềm năng của nó.

Thế giới đầy rẫy những nguyên nhân nho nhỏ, mà khi kết hợp lại có thể dẫn đến những kết quả to lớn. Hãy xét ví dụ một cái xoong nấu sữa, khi đun quá một nhiệt độ nhất định, sữa trong xoong bất ngờ thay đổi trạng thái, dâng lên và sôi sùng sục. Mới đó bạn có một lượng sữa nóng, nằm gọn gang trong xoong mà giờ đây bạn có hoặc là món cà phê ca-pu-chinô tuyệt vời, hoặc, bạn nếu để chậm đi một giây, một mớ hổ lốn đổ tràn ra bếp lò. Trong sản xuất kinh doanh mọi chuyện diễn ra có chậm hơn đôi chút, nhưng biết đâu trong năm này bạn thấy công ty IBM tuyệt vời ăn nên làm ra với nhiều lợi nhuận thống trị ngành máy tính để rồi, chẳng bao lâu sau, một tích hợp những nguyên nhân nhỏ có thể sẽ làm cho người khổng lồ này loạng choạng mất phương hướng và đang phải đi dò dẫm để tránh bị diệt vong.

Những hệ thống sáng tạo luôn hoạt động vượt ra khỏi trạng thái cân bằng. Nguyên nhân và kết quả, tác động và kết quả, hoạt động theo một phương cách phi tuyến tính, phi tuần tự. Thường bạn không gặt hái những gì mà bạn đã đầu tư; nhiều khi có thể bạn thu về một lượng ít hơn hoặc nhiều hơn nhiều. Những biến chuyển lớn lao trong một hệ thống doanh nghiệp có thể xảy ra do kết quả của những nguyên nhân xem ra chỉ là bé cỏn con. Ở bất kỳ thời điểm nào, những con người với một trí thông minh, trình độ kỹ năng, và sự tận tụy công việc ngang nhau có thể làm ra những kết quả không bằng

nhau, do những khác biệt nhỏ về cấu trúc. Các sự kiện không thể đoán biết trước được, mặc dù những quy luật có thể đoán biết dường như vẫn thường hay lặp đi lặp lại.

Xác định các vận may

Do đó, kiểm soát là không thể được. Tuy nhiên, có thể ảnh hưởng đến các sự kiện, và có lẽ quan trọng hơn là có thể phát hiện ra những điều trái với quy luật và khai thác chúng. Nghệ thuật áp dụng Nguyên lý 80/20 là xác định được cách thức mà xu hướng thực tế đang diễn ra và khai thác nó càng nhiều càng tốt.

Hãy tưởng tượng rằng bạn đang ở trong một sòng bạc rất "cà chớn" với toàn những bánh ru-lét không cân bằng. Mọi con số đều có giá cược là 1 ăn 35, nhưng tần suất xuất hiện của từng con số lại khác nhau ở những bàn chơi khác nhau. Tại một bàn, số 5 có tần suất xuất hiện là 1/20, ở bàn khác thì tỷ lệ đó là 1/50. Nếu bạn "theo" đúng con số cần đánh ở đúng bàn cược, bạn có thể phát tài. Nếu bạn cứ ngoan cố đặt cược vào con số 5 ở bàn cược có tần suất xuất hiện của nó chỉ là 1/50 thì bạn sẽ thua sạch tiền dù cho bạn có số vốn ban đầu nhiều đến cỡ nào đi nữa.

Nếu bạn xác định được công ty của bạn đang sinh lợi nhiều hơn ở khâu nào, bạn có thể bỏ thêm vốn vào và thu được một khoản lợi nhuận khổng lồ. Ngược lại, nếu bạn phát hiện ra công ty bạn đang bị thua lỗ ở khâu nào thì bạn có thể cắt giảm mức lỗ.

Trong ngữ cảnh này, "khâu" có thể là bất cứ thứ gì. Nó có thể là một sản phẩm, một thị trường, một khách hàng hay một loại khách hàng, một công nghệ, một kênh phân phối, một phòng hay bộ phận, một quốc gia, một loại giao dịch hay một nhân viên, loại nhân viên hay một nhóm. Mục tiêu của trò chơi là ở chỗ phát hiện ra vài khâu thiểu số đang tạo ra giá trị thặng dư lớn và khuếch đại chúng đến mức tối đa; và nhận diện được những khâu đang bị thua lỗ và loại bỏ chúng ra.

Chúng ta đã được đào luyện tư duy theo kiểu tương quan nhân quả, về các mối quan hệ có quy tắc, mức sinh lợi trung bình, cạnh tranh hoàn hảo, và các kết quả có thể dự đoán trước. Nhưng đó không phải là thế giới thực. Thế giới thực bao gồm một loạt các ảnh hưởng, ở đấy nguyên nhân và kết quả trở nên lu mờ, các vòng lặp phản hồi phức tạp làm méo mó các yếu tố đầu vào; ở đấy trạng thái cân bằng chỉ mang tính tạm thời và thường chỉ là ảo giác; ở

đấy có những khuôn mẫu hoạt động dẫu bất thường lại mang tính lặp đi lặp lại; ở đấy các công ty không bao giờ cạnh tranh trực diện và phát đạt nhờ vào sự chênh lệch; ở đấy một vài tay được ưu ái có khả năng thâu tóm thị trường để thu lợi cao.

Nhìn dưới góc độ này, các công ty lớn là các liên minh cực kỳ phức tạp và liên tục thay đổi, trong đó một số công ty đang đi đúng hướng và làm ăn phát đạt, trong khi một số công ty khác thì hoạt động trái với "quy luật" và bị lỗ lã. Sự bất lực của chúng ta khi xử lý cái thực tế phức tạp và các hiệu ứng bình ổn và hay gây nhiều sai lệnh của các hệ thống kế toán làm cho tất cả những điều này khó nhận ra. Nguyên lý 80/20 rất phổ biến nhưng hầu như không được nhận biết. Cái mà chúng ta thường được nhìn thấy trong kinh doanh là hiệu ứng cuối cùng của những điều đang diễn ra, chứ thật sự không phải là toàn bộ bức tranh. Bên dưới bề mặt này là những yếu tố đầu vào tích cực lẫn tiêu cực đầy mâu thuẫn kết hợp với nhau để tạo ra hiệu ứng mà chúng ta có thể nhìn thấy trên bề mặt của nó. Nguyên lý 80/20 có tác dụng lớn nhất khi chúng ta xác định được tất cả các lực tác động bên dưới bề mặt, để có thể ngăn chặn các ảnh hưởng tiêu cực và tập trung sức mạnh tối đa cho các yếu tố có năng suất cao nhất.

Làm thế nào các công ty có thể sử dụng Nguyên lý 80/20 để tăng lợi nhuận

Phần lịch sử, triết lý và lý thuyết của Nguyên lý 80/20 trình bày như thế là đã quá đủ! Bây giờ chúng ta chuyển sang vấn đề thực hành. Bất kỳ một công ty riêng lẻ nào cũng có thể thu hoạch được rất nhiều thông qua việc vận dụng thực tế Nguyên lý 80/20. Đã đến lúc phải vạch ra cho bạn thấy phương cách thực hiện.

Chương 4 đến Chương 7 bao gồm những phương pháp quan trọng nhất để tăng lợi nhuận thông qua Nguyên lý 80/20. Chương 8 kết thúc Phần hai với một số bí quyết về cách thức nắm bắt Nguyên lý 80/20 vào trong đời sống kinh doanh của bạn, giúp bạn có được ưu thế hơn so với các đồng nghiệp cũng như đối thủ cạnh tranh của mình.

Chúng ta bắt đầu chương kế tiếp với ứng dụng quan trọng nhất của Nguyên lý 80/20 vào trong bất kỳ công ty nào: ấy là khu biệt bộ phận nào mà bạn đang thật sự có lãi và, cũng quan trọng không kém, xác định bộ phận nào bạn đang thực sự bị thua lỗ. Mọi doanh nhân đều nghĩ rằng họ đã thừa

biết điều này, và gần như tất cả đều sai lầm. Nếu quả họ đã có một bức tranh chính xác thì toàn bộ doanh nghiệp của họ đã thay đổi rồi.

4

Tại sao chiến lược của bạn sai lầm?

Trừ phi đã sử dụng Nguyên lý 80/20 để định hướng lại chiến lược của mình, nếu không thì bạn có thể khá chắc chắn rằng chiến lược ấy đang mắc sai lầm nghiêm trọng. Gần như chắc chắn là bạn không có được một bức tranh chính xác về những mảng hoạt động mà bạn đang kiếm được lợi nhuận, và những mảng bạn đang bị thua lỗ. Trong trường hợp ấy, điều hầu như không thể tránh được là bạn đang "ôm" quá nhiều chuyện cho quá nhiều đối tượng.

Chiến lược kinh doanh không nên là một cái nhìn chung chung từ bên trên, hoành tráng, tổng quan, hay bao quát hết mọi vấn đề, mà, có thể nói, nên giống như một cái nhìn từ bên dưới, ghé mắt nhìn những cái bên dưới lớp vỏ bọc, để xem xét thật chi tiết những gì đang diễn ra. Để đi đến một chiến lược kinh doanh hữu ích, bạn cần quan sát kỹ lưỡng các phân khúc khác nhau của doanh nghiệp mình, đặc biệt là khả năng sinh lợi và kiếm được tiền của những mảng ấy.

Trừ phi doanh nghiệp bạn có quy mô nhỏ và đơn giản, hầu như có một sự thật *rằng ít nhất 80% số tiền và lợi nhuận của công ty bạn được tạo ra từ 20% hoạt động của nó và từ 20% doanh thu của công ty.* Bí quyết là ở chỗ tìm ra được đó là *20% nào.*

Bạn đang kiếm được nhiều tiền nhất

ở những bộ phận nào?

Bạn hãy xác định bộ phận nào của doanh nghiệp đang đem lại lợi nhuận cao, bộ phận nào sẽ phải được cải thiện lại và bộ phận nào đang là tai họa cho doanh nghiệp bạn. Để làm điều này chúng ta sẽ tiến hành Phân tích lợi nhuận theo Nguyên lý 80/20 theo các phân loại kinh doanh khác nhau:

4theo sản phẩm hay nhóm/loại sản phẩm

4theo khách hàng hay nhóm/loại khách hàng

4theo bất kỳ kiểu phân chia khác nào có vẻ phù hợp với doanh nghiệp của bạn mà bạn đã có sẵn dữ liệu, ví dụ theo khu vực địa lý hay theo kênh phân phối

4theo phân khúc cạnh tranh.

Hãy bắt đầu với *sản phẩm*. Doanh nghiệp của bạn hầu như chắc chắn có thông tin về sản phẩm hoặc nhóm sản phẩm. Đối với mỗi loại, quan sát doanh số của kỳ/tháng/quý/năm vừa qua (hãy quyết định định kỳ nào là đáng tin cậy nhất) và tìm ra khả năng sinh lợi sau khi phân bổ toàn bộ chi phí. Công việc này dễ hay khó phụ thuộc vào hiện trạng thông tin quản lý của công ty bạn. Cái bạn cần có thể đã có sẵn, nhưng nếu chưa có thì bạn sẽ phải tự xây dựng nó. Bạn buộc phải có doanh số bán của từng sản phẩm hoặc dòng sản phẩm và lợi nhuận gộp (doanh thu bán hàng trừ giá vốn hàng bán). Bạn hẳn cũng biết tổng chi phí của toàn bộ doanh nghiệp (các chi phí chung). Điều mà bạn phải làm tiếp theo là phân bổ các chi phí chung cho từng nhóm sản phẩm dựa trên cơ sở hợp lý nào đó.

Phương pháp sơ đẳng nhất là phân bổ chi phí trên phần trăm doanh thu. Tuy nhiên, chỉ cần suy nghĩ thoáng qua là ta thấy phương pháp này không thật sự chính xác. Chẳng hạn một vài sản phẩm chiếm rất nhiều thời gian của nhân viên bán hàng so với giá trị của chúng, trong khi những sản phẩm khác thì chiếm rất ít thời gian. Một vài sản phẩm được quảng cáo rầm rộ trong khi các sản phẩm thì không hề được quảng cáo. Vài sản phẩm gặp phải nhiều phiền toái ở khâu sản xuất trong khi đó các sản phẩm khác thì rất dễ dàng, suôn sẻ.

Hãy tính từng loại chi phí chung và phân bổ nó cho mỗi nhóm sản phẩm. Làm như vậy cho tất cả các loại chi phí, sau đó nhìn vào kết quả.

Thông thường, một vài sản phẩm, mặc dù đại diện cho thiểu số doanh thu, lại sinh lợi rất cao; phần lớn sản phẩm còn lại có khả năng sinh lợi khiêm tốn hoặc nhỏ bé; và vài sản phẩm khác thực sự đang gây ra lỗ lớn một khi bạn phân bổ tất cả các chi phí.

Hình 10 thể hiện các số liệu của một nghiên cứu mới đây mà tôi đã tiến hành với một nhóm thiết bị điện tử. Hình 11 thể hiện các số liệu tương tự bằng đồ thị; hãy nhìn vào đây nếu bạn thích những bức tranh hơn là những

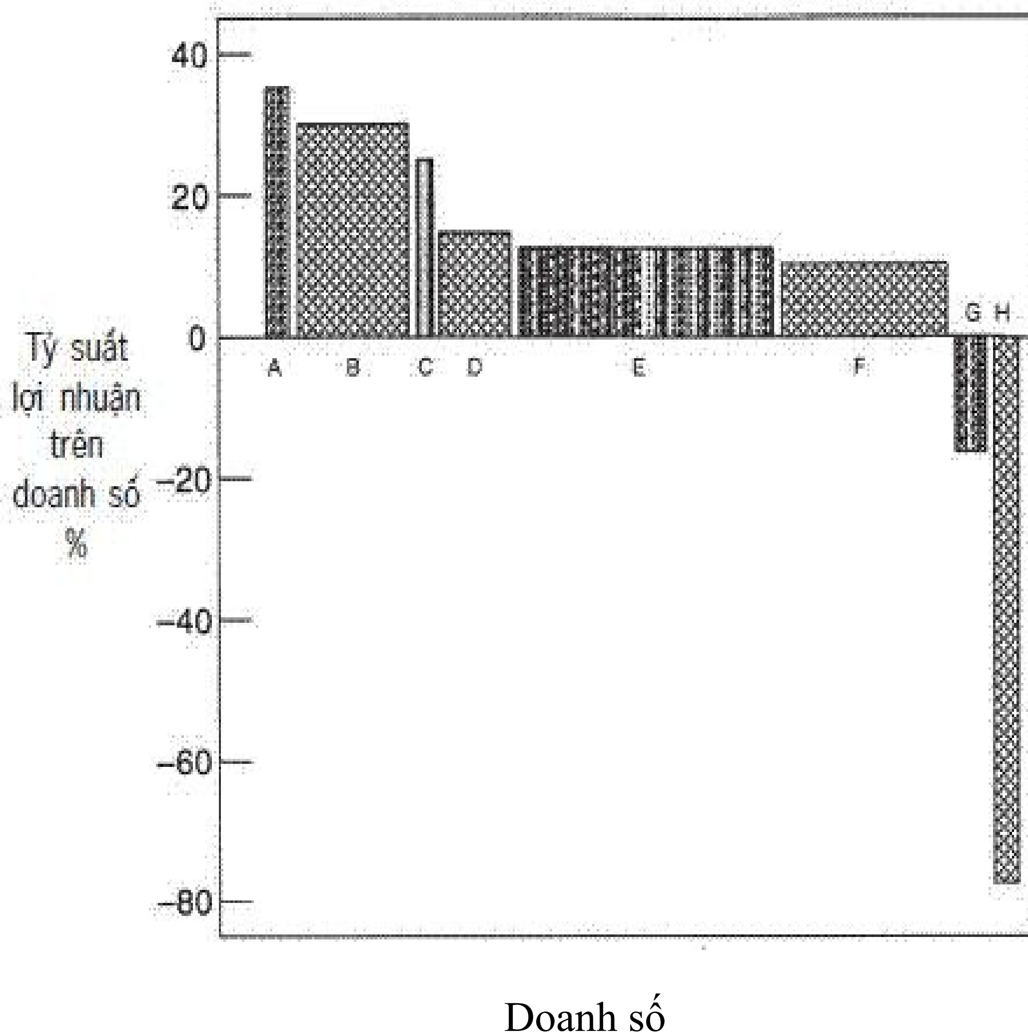
con số.

Đơn vị tính: 1.000 $

Sản phẩm	Doanh số bán	Lợi nhuận	Tỷ suất lợi nhuận trên doanh số (%)
SP nhóm A	3.750	1.330	35,5
SP nhóm B	17.000	5.110	30,1
SP nhóm C	3.040	601	25,1
SP nhóm D	12.070	1.880	15,6
SP nhóm E	44.110	5.290	12,0
SP nhóm F	30.370	2.990	9,8
SP nhóm G	5.030	(820)	(15,5)
SP nhóm H	4.000	(3.010)	(75,3)
Tổng cộng	119.370	13.380	11,2

Hình 10: Công ty Electronic Instruments Inc.

bảng kê doanh số và lợi nhuận theo nhóm sản phẩm.



Doanh số

Hình 11: Công ty Electronic Instruments Inc.

đồ thị doanh số và lợi nhuận theo nhóm sản phẩm

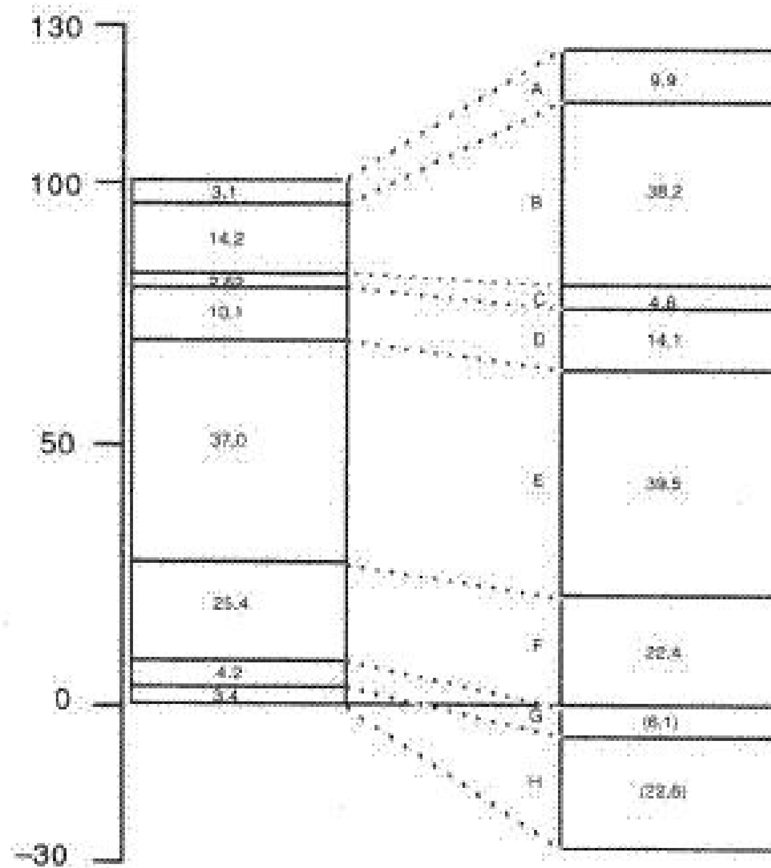
Từ hai hình trên ta có thể thấy rằng sản phẩm nhóm A chiếm 3% doanh số nhưng đến 10% lợi nhuận. Các sản phẩm nhóm A, B và C chiếm 20% doanh số nhưng đến 53% lợi nhuận. Điều này trở nên rõ ràng hơn nếu ta tạo ra Bảng 80/20 hay Biểu đồ 80/20 lần lượt như trong Hình 12 và 13. Mặc dù chưa tìm thấy 20% doanh số bán chiếm 80% lợi nhuận, nhưng chúng ta đang trên con đường đi tìm nó. Nếu không phải là 80/20, thì là 67/30: 30% doanh số bán sản phẩm chiếm gần 67% lợi nhuận. Có thể bạn đã có suy nghĩ đến những việc cần làm để nâng doanh số bán các nhóm sản phẩm A, B và C. Ví dụ, có thể bạn muốn bố trí lại toàn bộ lực lượng bán hàng của 80% còn lại, cho các nhân viên bán hàng biết là phải tập trung vào việc nhân đôi doanh số bán của nhóm sản phẩm A, B và C và bớt quan tâm đến các nhóm sản phẩm còn lại. Nếu họ thực hiện thành công điều này, không những doanh số bán

tăng lên 20% mà lợi nhuận cũng sẽ tăng hơn 50%.

Có thể bạn cũng đã có nghĩ đến việc cắt giảm chi phí, hay nâng giá bán các sản phẩm nhóm D, E và F; hoặc nghĩ đến việc cắt giảm triệt để hay loại bỏ hoàn toàn các sản phẩm nhóm G và H.

% Doanh số bán			% Lợi nhuận	
Sản phẩm	Nhóm	Cộng dồn	Nhóm	Cộng dồn
SP nhóm A	3,1	3,1	9,9	9,9
SP nhóm B	14,2	17,3	38,2	48,1
SP nhóm C	2,6	19,9	4,6	52,7
SP nhóm D	10,1	30,0	14,1	66,8
SP nhóm E	37,0	67,0	39,5	106,3
SP nhóm F	25,4	92,4	22,4	128,7
SP nhóm G	4,2	96,6	(6,1)	122,6
SP nhóm H	3,4	100,0	(22,6)	100,0

Hình 12: Công ty Electronic Instruments Inc.,bảng 80/20



Phần trăm doanh số Phần trăm lợi nhuận

Hình 13: Công ty Electronic Instruments Inc., Biểu đồ 80/20

Còn khả năng sinh lợi của khách hàng thì sao?

Sau khi xem xét sản phẩm, hãy tiếp tục xét đến *khách hàng.* Lặp lại trình tự phân tích, nhưng xem xét số lượng mua của mỗi khách hàng hay nhóm khách hàng. Một vài khách hàng chịu trả mức giá cao nhưng cũng phải tốn chí phí cao để phục vụ họ: họ thường là những khách hàng nhỏ. Các khách hàng lớn có thể dễ giao dịch và mua một lượng lớn sản phẩm cùng loại, nhưng ép bạn phải giảm giá bán. Thỉnh thoảng những sự chênh lệch này bù trừ lẫn nhau, nhưng thường thì không. Đối với nhóm chúng ta đang gọi là Công ty thiết bị điện tử *(Electronic Instruments Inc.),* kết quả được thể hiện ở Hình 14 và 15.

Đơn vị tính: 1.000 $

Khách hàng	Doanh số bán	Lợi nhuận	Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh số (%)
KH loại A	18.350	7.865	42,9
KH loại B	11.450	3.916	34,2
KH loại C	43.100	3.969	9,2
KH loại D	46.470	(2.370)	(5,1)
Tổng cộng	119.370	13.380	11,2

Hình 14: Công ty Electronic Instruments Inc., bảng kê doanh số và lợi nhuận theo từng nhóm khách hàng.

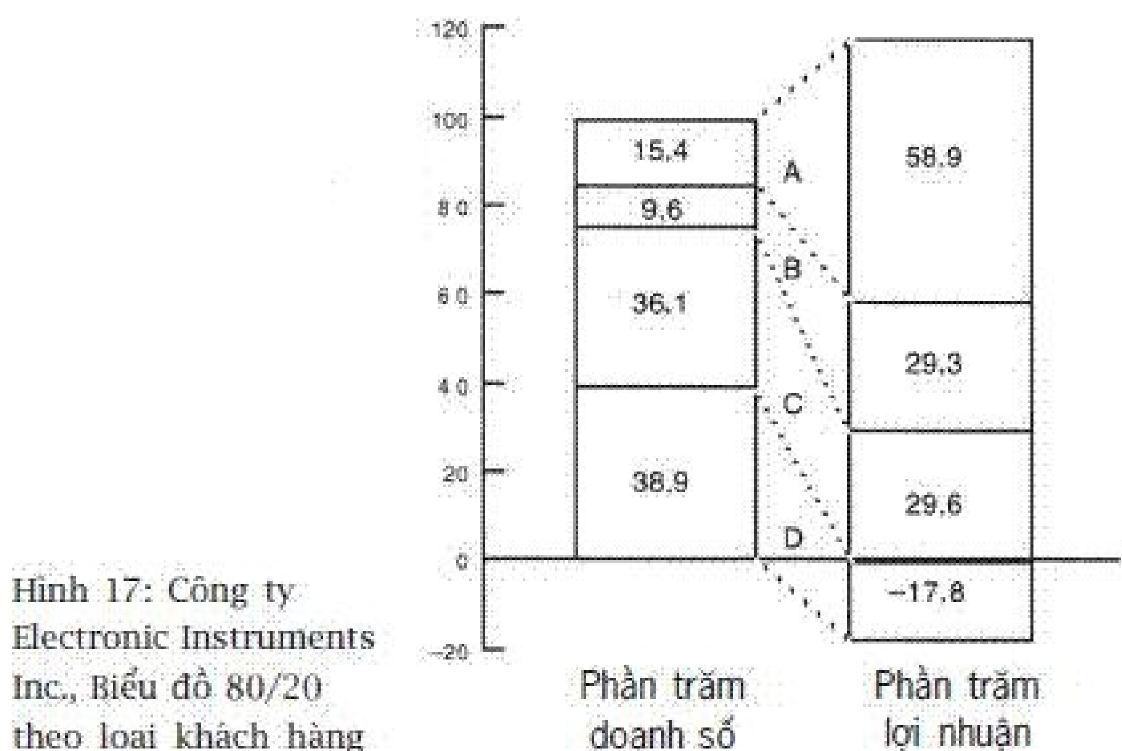
Hình 15: Công ty Electronic Instruments Inc., đồ thị doanh số và lợi nhuận theo nhóm khách hàng.

Xin có đôi lời giải thích về các nhóm khách hàng. Nhóm A là các khách hàng nhỏ, trực tiếp, trả giá rất cao và mang lại lợi nhuận gộp rất lớn. Phải tốn kém một khoản chi phí kha khá để phục vụ họ nhưng lợi nhuận đem lại nhiều hơn có thể bù đắp cho các chi phí đó. Khách hàng nhóm B là những nhà phân phối, có khuynh hướng đặt những đơn hàng lớn và tốn rất ít chi phí để phục vụ họ, tuy nhiên vì một lý do nào đó họ có thể chấp nhận trả một giá tương đối cao, chủ yếu bởi vì linh kiện điện tử họ mua về chỉ chiếm một phần nhỏ tổng chi phí sản phẩm của họ. Khách hàng nhóm C là những nhà xuất khẩu trả giá cao. Tuy nhiên, với họ cái khó cho doanh nghiệp là phải tốn kém rất nhiều chi phí để phục vụ họ. Khách hàng nhóm D là những nhà sản xuất lớn thường mặc cả về giá rất gắt gao và cũng đòi hỏi nhiều trợ giúp kỹ thuật và nhiều "ưu đãi".

Hình 16 và Hình 17 lần lượt thể hiện Bảng 80/20 và Sơ đồ 80/20 đối với từng nhóm khách hàng.

Sản phẩm	% Doanh số bán Nhóm	% Doanh số bán Cộng dồn	% Lợi nhuận Nhóm	% Lợi nhuận Cộng dồn
KH nhóm A	15,4	15,4	58,9	58,9
KH nhóm B	9,6	25,0	29,3	88,2
KH nhóm C	36,1	61,1	29,6	117,8
KH nhóm D	38,9	100,0	(17,8)	100,0

Hình 16: Công ty Electronic Instruments Inc., bảng 80/20 theo loại khách hàng



Hình 17: Công ty Electronic Instruments Inc., Biểu đồ 80/20 theo loại khách hàng

Các hình này biểu thị nguyên tắc 59/15 và nguyên tắc 88/25: nhóm khách hàng sinh lợi nhiều nhất chiếm 15% doanh thu nhưng đến 59% lợi nhuận và 25% khách hàng sinh lợi nhiều nhất đem lại 88% lợi nhuận. Điều này một phần là do các khách hàng sinh lợi nhiều nhất có khuynh hướng mua những sản phẩm sinh lợi nhiều nhất, cũng như họ đã trả nhiều hơn so với chi phí phục vụ họ.

Phân tích trên đã dẫn đến một chiến dịch tìm kiếm thêm khách hàng nhóm A và B rất thành công: khách hàng nhỏ trực tiếp và những nhà phân phối.

Thậm chí tính luôn cả chi phí cho chiến dịch này thì lợi nhuận đem lại cũng rất lớn. Giá bán cho khách hàng C (nhà xuất khẩu) cũng được nâng lên một cách có chọn lọc và những cách thức giảm chi phí phục vụ họ đã được tìm ra, đặc biệt tăng cường bán hàng qua điện thoại hơn là bán hàng trực tiếp. Khách hàng nhóm D (những nhà sản xuất lớn) được xử lý một cách riêng lẻ: chín trong số những đối tượng này chiếm 97% doanh số của nhóm D. Trong một vài trường hợp, những dịch vụ phát triển kỹ thuật được tính phí riêng; trong một số trường hợp khác giá cả được nâng lên; và ba khách hàng để "được để mất" một cách chiến lược về tay của đối thủ cạnh tranh đáng ghét nhất của công ty sau một cuộc chiến đấu giá. Các nhà quản lý thật ra muốn để cho phía đối thủ cạnh tranh ấy thưởng thức những tổn thất ấy!

Áp dụng Nguyên lý 80/20

cho công ty tư vấn

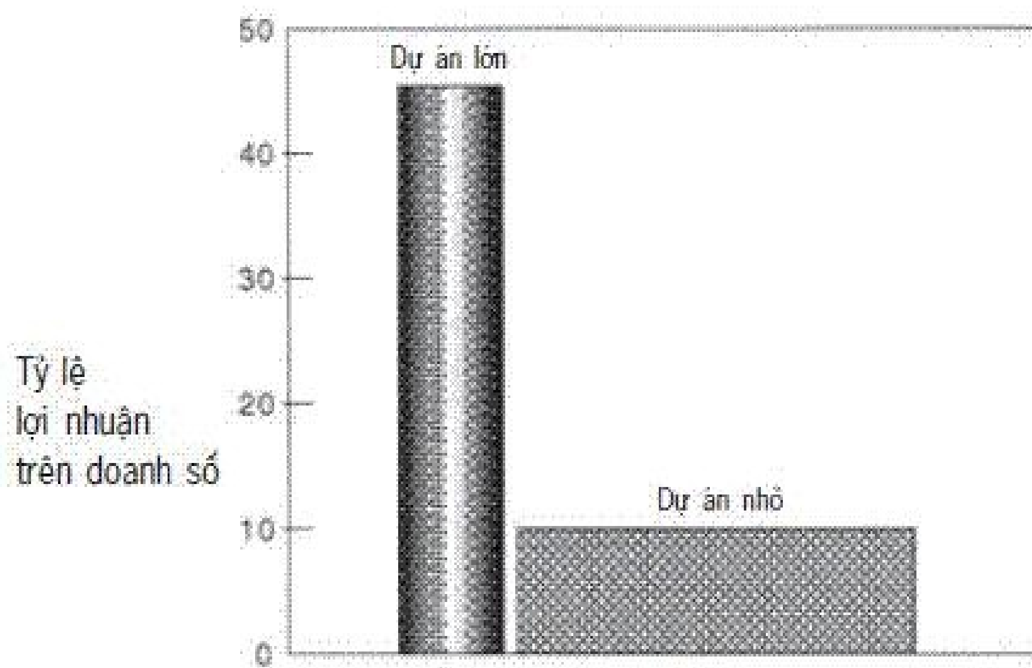
Sau khi phân tích về sản phẩm và khách hàng, hãy lấy bất kỳ sự phân chia nào khác có liên quan đặc biệt đến doanh nghiệp của bạn. Không có sự phân tích đặc biệt nào trong trường hợp công ty trang bị dụng cụ; nhưng để minh họa cho điểm này, hãy xét việc tách doanh thu và lợi nhuận trong một công ty tư vấn chiến lược được trình bày ở Hình 18 và Hình 19.

Những hình này biểu thị nguyên tắc 56/21: các dự án lớn chiếm chỉ 21% doanh thu nhưng mang lại đến 56% lợi nhuận.

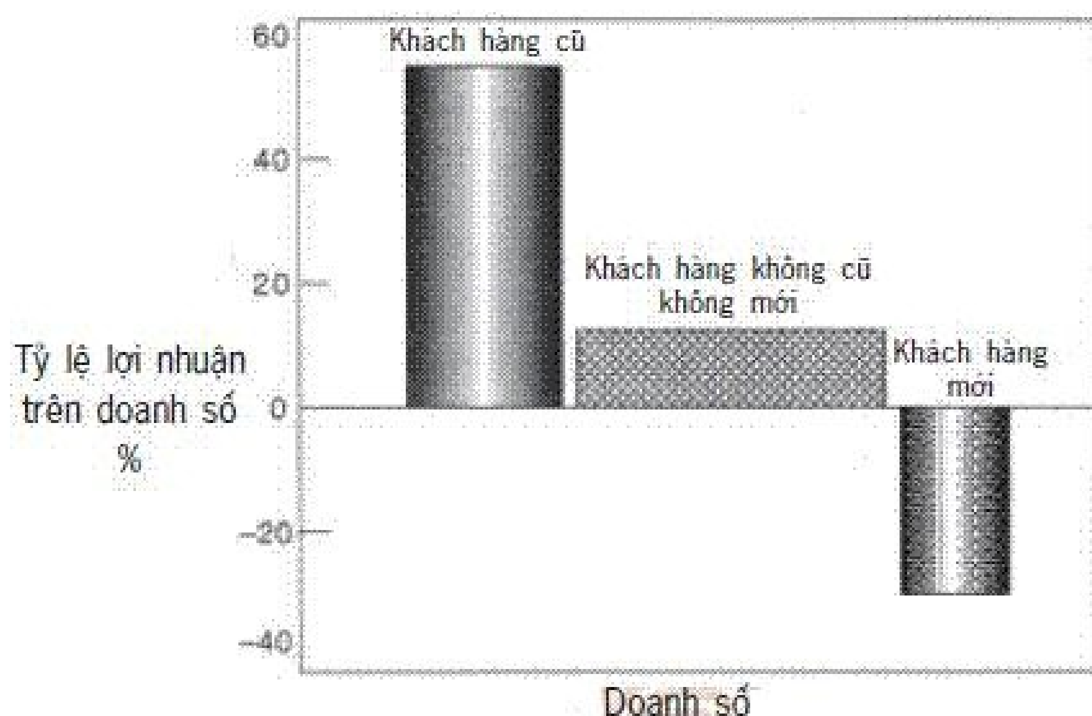
Đơn vị tính: 1.000 $

Phân chia Kinh doanh	Doanh số bán	Lợi nhuận	Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh số (%)
Dự án lớn	35.000	16.000	45,7
Dự án nhỏ	35.000	12.825	9,5
Tổng cộng	170.000	28.825	17

Hình 18: Công ty Strategy Consulting Inc. (Công ty Tư vấn Chiến lược) - bảng kê khả năng sinh lợi của các dự án lớn so với dự án nhỏ



Hình 19: Công ty Strategy Consulting Inc., biểu đồ khả năng sinh lợi của các dự án lớn so với dự án nhỏ

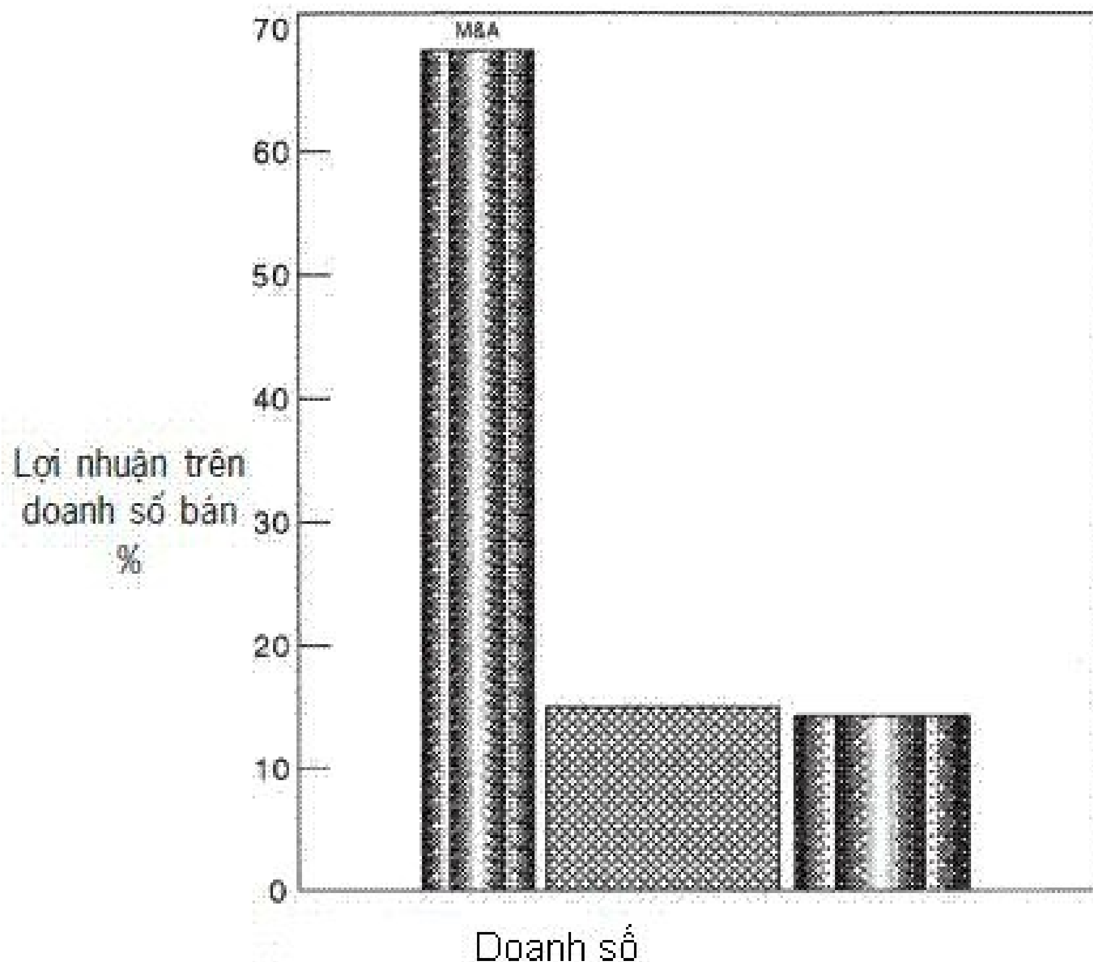


Hình 21: Công ty Strategy Consulting Inc., biểu đồ khả năng sinh lợi của các khách hàng cũ so với khách hàng mới

Đơn vị tính: 1.000 $

Phân chia Kinh doanh	Doanh số bán	Lợi nhuận	Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh số (%)
M&A	37.600	25.190	67,0
Phân tích chiến lược	75.800	11.600	15,3
Dự án hoạt động	56.600	7.965	14,1
Tổng cộng	170.000	28.825	17,0

Hình 22: Công ty Strategy Consulting Inc., bảng kê khả năng sinh lợi bởi từng loại dự án



Hình 23 Công ty Strategy Consulting Inc.,
biểu đồ về khả năng sinh lợi theo loại dự án

Một phân tích khác, được thể hiện trong Hình 20 và Hình 21, phân chia theo khách hàng "cũ" (hơn ba năm), khách hàng "mới" (dưới 6 tháng) và các khách hàng ở lưng chừng – không cũ không mới (6 tháng-3 năm).

Các hình này thể hiện rằng 26% (khách hàng cũ) mang lại 84% lợi nhuận: quy tắc 84/26. Thông điệp ở đây là trước nhất cố gắng duy trì và tăng cường số khách hàng phục vụ lâu dài, họ là những người ít nhạy cảm về giá nhất và có thể phục vụ họ với chi phí thấp nhất. Những khách hàng mới chưa chuyển thành khách hàng phục vụ lâu dài, được nhận định là những người gây thua lỗ, dẫn đến phương pháp tiếp cận có chọn lọc hơn để thuyết phục doanh nghiệp: động thái thuyết phục lôi kéo chỉ được thực hiện trong trường hợp người ta tin là đối tượng doanh nghiệp này có khả năng trở thành một khách hàng lâu dài.

Hình 22 và Hình 23 tóm tắt một phân tích thứ ba cho các nhà tư vấn, theo

đó các dự án được phân ra thành ba loại: dự án sáp nhập & thôn tính (M&A), phân tích chiến lược và dự án khai thác.

Sự phân chia này minh họa nguyên tắc 87/22: dự án M&A mang lại lợi nhuận to lớn, chiếm 22% doanh thu nhưng đem đến 87% lợi nhuận. Cần phải cố gắng gấp đôi để bán được nhiều dự án M&A hơn nữa.

Các dự án hoạt động đối với khách hàng cũ, khi được phân tích độc lập, hóa ra lại ở vào khoản hòa vốn trong khi các khoản lỗ lớn của các dự án hoạt động lại do các khách hàng mới gây ra. Điều này dẫn đến quyết định không "lấy" khách hàng mới trong khi số khách hàng cũ hoặc bị tính phí cao hơn nhiều cho loại dự án này hoặc khuyến khích họ chuyển sang các công ty tư vấn chuyên môn.

Phân khúc kinh doanh là chìa khóa để hiểu được và phát huy khả năng sinh lợi

Cách tốt nhất để kiểm tra khả năng sinh lợi của việc kinh doanh của bạn là chia nhỏ nó thành *các phân khúc cạnh tranh*. Trong khi những phân tích theo sản phẩm, khách hàng hoặc theo bất kỳ một mảng nào khác có liên quan đều thường rất có giá trị, ta có thể có được những thông hiểu sâu sắc nhất từ sự kết hợp khách hàng và sản phẩm thành những phân khúc kinh doanh được xác định dựa trên việc tham chiếu đến các đối thủ cạnh tranh quan trọng nhất của bạn. Mặc dù việc làm này không khó như khi mới nghe qua nhưng có rất ít tổ chức doanh nghiệp phân chia hoạt động kinh doanh của mình theo cách này, do đó cần thiết phải trình bày sơ lược vấn đề này.

Phân khúc cạnh tranh là gì?

Một phân khúc cạnh tranh là một bộ phận kinh doanh ở đó bạn phải đối mặt một đối thủ cạnh tranh khác hoặc các yếu tố tác động cạnh tranh khác nhau.

Hãy lấy bất kỳ bộ phận kinh doanh nào mà bạn chợt nhớ: một sản phẩm, một khách hàng, một dòng sản phẩm được bán cho một loại khách hàng, hoặc bất kỳ mảng nào khác có tầm quan trọng với bạn (ví dụ các nhà tư vấn có thể nghĩ đến công việc M&A (sáp nhập và mua lại doanh nghiệp). Bây

giờ hãy tự hỏi hai câu hỏi đơn giản:

4*Bạn có đối mặt với một đối thủ cạnh tranh chính yếu khác trong bộ phận kinh doanh này so với phần kinh doanh còn lại?* Nếu câu trả lời là có thì lúc đó bộ phận kinh doanh đó là một phân khúc cạnh tranh độc lập (gọi tắt là phân khúc).

Nếu bạn đang chống lại một đối thủ cạnh tranh chuyên nghiệp, khả năng sinh lợi của bạn sẽ tùy thuộc vào sự tương tác giữa sản phẩm và dịch vụ của bạn so với các sản phẩm và dịch vụ của đối thủ cạnh tranh. Người tiêu dùng thích cái nào hơn? Và tổng chi phí của bạn để cung cấp sản phẩm hoặc dịch vụ là bao nhiêu so với tổng chi phí của đối thủ? Đối thủ cạnh tranh có vai trò quyết định khả năng sinh lợi của bạn ngang với bất kỳ yếu tố nào khác.

Do đó việc tính đến lĩnh vực kinh doanh này của bạn một cách riêng rẽ và độc lập là hoàn toàn hợp lý, để xác định chiến lược đánh bại (hoặc bắt tay thông đồng) đối thủ cạnh tranh. Dĩ nhiên cũng rất hợp lý khi xem xét khả năng sinh lợi một cách độc lập. Có thể bạn sẽ có phát hiện đầy ngạc nhiên.

Nhưng thậm chí nếu bộ phận kinh doanh mà bạn đang xem xét là có đối thủ cạnh tranh giống như bộ phận kinh doanh khác của bạn (ví dụ đối thủ chính của bạn ở sản phẩm A cũng là đối thủ của bạn trong sản phẩm B), lúc đó bạn cần đặt ra một câu hỏi khác.

4*Bạn và đối thủ của bạn có cùng tỷ lệ doanh số bán hoặc thị phần ở cả hai lĩnh vực không? Hoặc có phải họ tương đối mạnh hơn bạn trong một lĩnh vực và bạn lại trội hơn họ trong lĩnh vực kia không?*

Ví dụ nếu bạn có 20% thị phần ở sản phẩm A và đối thủ lớn nhất chiếm 40% thị phần (họ có thị phần gấp đôi bạn) thì bạn có cùng tỷ lệ giống như vậy ở sản phẩm B không? Nghĩa là họ cũng chiếm một thị phần gấp đôi bạn. Nếu bạn có 15% thị phần ở sản phẩm B nhưng đối thủ chỉ có 10% thì lúc đó có một vị thế cạnh tranh tương đối khác nhau trong hai sản phẩm.

Sẽ có những lý do thực tế lý giải điều này. Người tiêu dùng có thể thích nhãn hiệu của bạn ở sản phẩm B nhưng lại thích nhãn hiệu của đối thủ ở sản phẩm A. Có thể đối thủ không quan tâm nhiều về sản phẩm B. Có lẽ doanh nghiệp của bạn hiệu quả và có giá cả cạnh tranh ở sản phẩm B trong khi ở sản phẩm A thì ngược lại. Ở giai đoạn này bạn không cần biết lý do. Tất cả những gì bạn cần làm là phải thấy được mặc dù bạn đương đầu với cùng một

đối thủ nhưng sự cân bằng về lợi thế lại khác nhau trong hai lĩnh vực kinh doanh này. Do đó chúng là những phân khúc độc lập và sẽ có khả năng thể hiện những mức độ lợi nhuận khác nhau.

Tính đến đối thủ cạnh tranh giúp bạn đi trực tiếp vào các phân tách kinh doanh then chốt

Thay vì khởi đầu bằng một định nghĩa kinh doanh truyền thống như một sản phẩm hoặc sản lượng của các bộ phận khác nhau của tổ chức doanh nghiệp của bạn, việc nghĩ đến các phân khúc cạnh tranh đưa bạn thẳng đến phương cách quan trọng nhất để phân tách và đánh giá về doanh nghiệp của bạn.

Tại công ty kinh doanh thiết bị được đề cập ở phần trước, các nhà quản lý không thể nhất trí với nhau về cách thức phân tích kinh doanh. Một số người nghĩ rằng sản phẩm là một yếu tố đánh giá then chốt. Quan điểm của những người khác là phân biệt khách hàng trong ngành có hệ thống đường ống (nói chung là các công ty xăng dầu) hay là trong những ngành theo qui trình sản xuất liên hoàn (ví dụ các công ty chế biến thực phẩm). Nhóm thứ ba cho rằng kinh doanh nội địa ở Hoa Kỳ rất khác với kinh doanh xuất khẩu. Do họ bắt đầu bằng các giả định khác nhau mà giả định nào cũng có giá trị ở một chừng mực nào đó nên rất khó tạo ra tiến triển trong việc tổ chức doanh nghiệp hoặc thông tin liên lạc với nhau.

Việc chia doanh nghiệp ra các phân khúc cạnh tranh khác nhau đã chấm dứt được các tranh cãi này. Quy tắc này khá đơn giản: nếu bạn không đối phó với các đối thủ khác hoặc các vị thế cạnh tranh khác nhau thì đó không phải là một phân khúc riêng biệt. Chúng ta nhanh chóng có được một tập hợp các phân khúc tuy chưa hoàn thiện nhưng rất rõ ràng mà mọi người đều có thể hiểu được.

Thoạt đầu hiển nhiên là các đối thủ cạnh tranh rất khác nhau trong đa số sản phẩm nhưng không phải là tất cả. Trong trường hợp các đối thủ giống nhau với các vị thế cạnh tranh gần tương tự nhau chúng ta có thể gộp các sản phẩm lại với nhau. Trong hầu hết các trường hợp khác chúng ta tách riêng các sản phẩm.

Sau đó chúng ta đặt câu hỏi là các vị thế cạnh tranh đối với khách hàng trong ngành xăng dầu có khác biệt với khách hàng chế biến thực phẩm theo quy trình không. Ngoại trừ ở một sản phẩm duy nhất, câu trả lời là không.

Tuy nhiên trong sản phẩm đó – máy đo lường tỷ trọng chất lỏng – thì các đối thủ lớn nhất lại khác nhau. Vì thế chúng tôi đặt ra hai phân khúc ở đây: phân khúc thiết bị đo tỷ trọng chất lỏng cho khách hàng ngành xăng dầu và phân khúc thiết bị đo tỷ trọng chất lỏng cho khách hàng ngành chế biến thực phẩm.

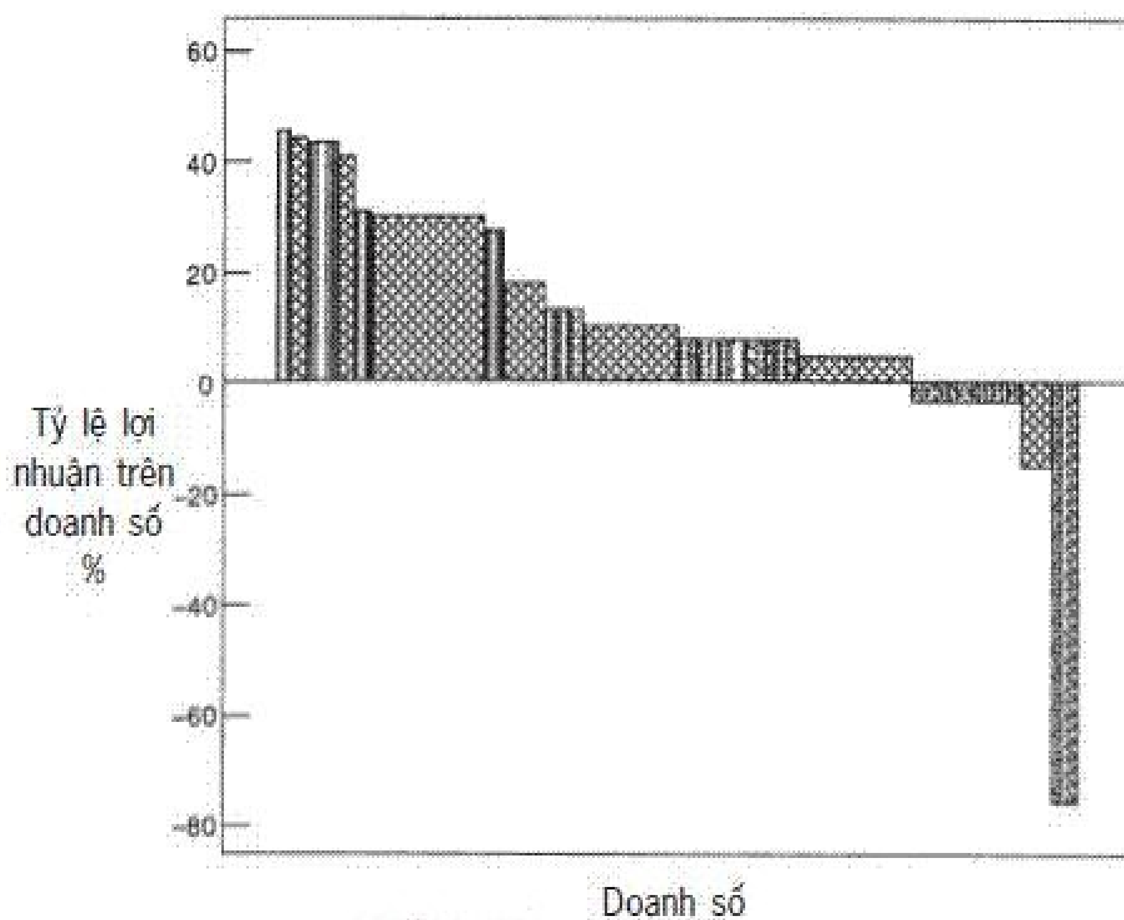
Cuối cùng chúng ta đặt câu hỏi là các đối thủ hoặc các vị thế cạnh tranh có khác nhau không ở mỗi phân khúc ở thị trường Hoa Kỳ và thị trường kinh doanh quốc tế. Trong hầu hết trường hợp câu trả lời là có. Nếu kinh doanh quốc tế đủ tầm cỡ thì chúng ta có thể đặt cùng một câu hỏi cho các quốc gia khác nhau: liệu đối thủ tại Anh cũng chính là đối thủ tại Pháp hay châu Á? Trong trường hợp các đối thủ khác nhau chúng ta chia nhỏ kinh doanh thành các phân khúc riêng biệt.

Chúng tôi đã hoàn tất được một tấm áo chắp vá bằng 15 phân khúc lớn (đối với những phân khúc rất nhỏ chúng tôi gộp lại để tiết kiệm công sức) thường được xác định bằng tiêu chí sản phẩm và vùng địa lý nhưng trong một trường hợp khác lại theo tiêu chí sản phẩm và loại khách hàng (đây là trường hợp sản phẩm đo lường tỷ trọng chất lỏng có 2 phân khúc là sản phẩm đo lường tỷ trọng chất lỏng cho khách hàng ngành xăng dầu toàn thế giới và sản phẩm đo lường tỷ trọng chất lỏng cho khách hàng là doanh nghiệp chế biến thực phẩm). Mỗi phân khúc có một đối thủ cạnh tranh khác nhau hoặc các vị thế cạnh tranh khác nhau. Sau đó chúng tôi đã phân tích bản chi tiết doanh số và lợi nhuận của mỗi phân khúc và điều này được thể hiện trong các Hình 24 và Hình 25.

Đơn vị tính: 1.000 $

Phân khúc	Doanh số	Lợi nhuận	Tỷ lệ lợi nhuận trên doanh số (%)
1	2.250	1.030	45,8
2	3.020	1.310	43,4
3	5.370	2.298	42,8
4	2.000	798	39,9
5	1.750	532	30,4
6	17.000	5.110	30,1
7	3.040	610	25,1
8	7.845	1.334	17,0
9	4.224	546	12,9
10	13.000	1.300	10,0
11	21.900	1.927	8,8
12	18.100	779	4,3
13	10.841	(364)	(3,4)
14	5.030	(820)	(15,5)
15	4.000	(3.010)	(75,3)
Tổng cộng	119.370	13.380	11,2

Hình 24 Công ty Electronic Instruments Inc., bảng kê lợi nhuận theo phân khúc



Hình 25 Công ty Electronic Instruments Inc., biểu đồ lợi nhuận theo phân khúc

Nhằm làm nổi bật sự mất cân đối giữa việc chia doanh thu và lợi nhuận, một lần nữa chúng ta có thể hoặc lập một bảng kê theo nguyên tắc 80/20 (Hình 26) hoặc một Biểu đồ mô tả theo nguyên tắc 80/20 (Hình 27).

Từ những hình này, chúng ta có thể nhận ra rằng sáu phân khúc hàng đầu chỉ chiếm 26,3% tổng doanh số nhưng chiếm đến 82,9% lợi nhuận. Như vậy ở đây chúng ta có được một quy tắc 83/26.

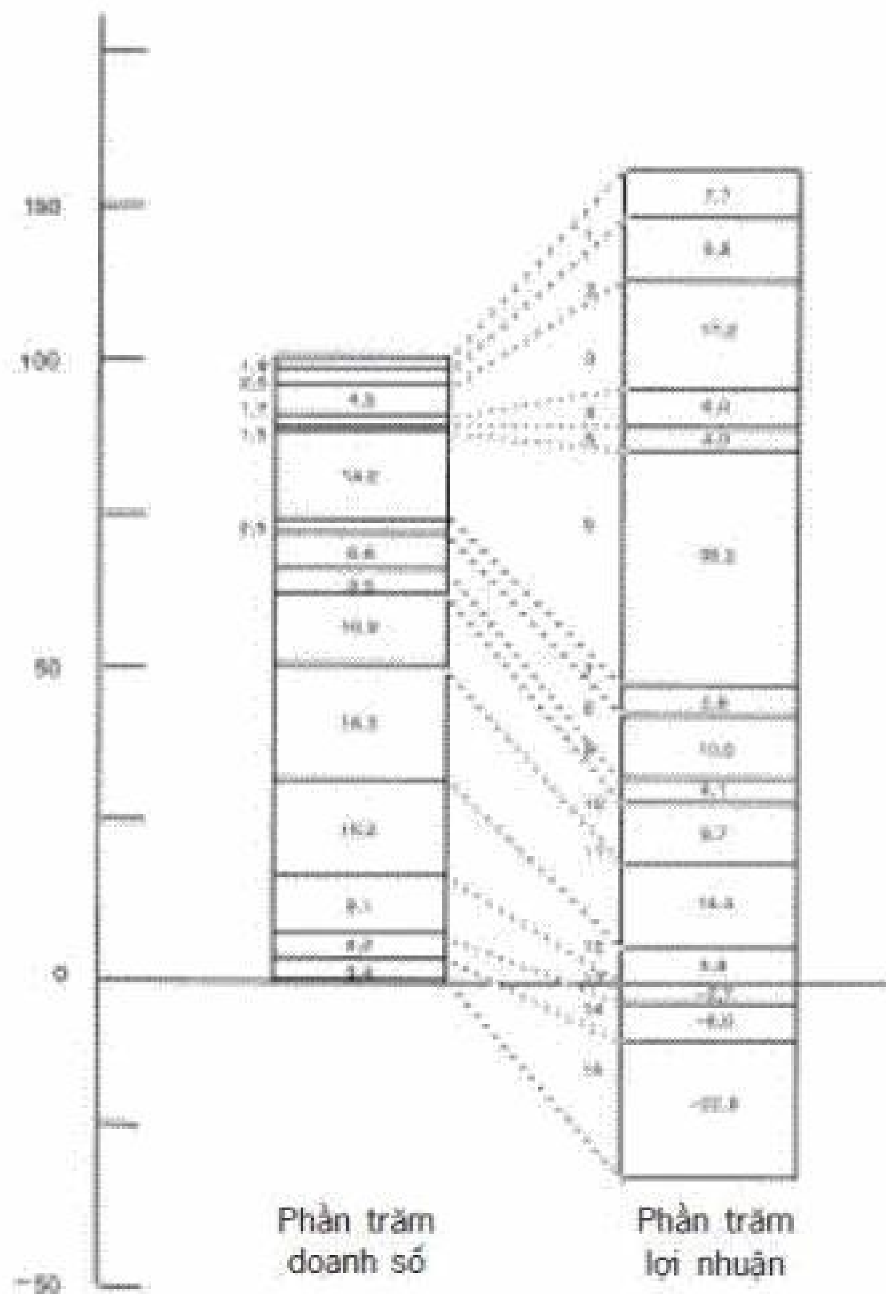
Công ty Electronic Instruments đã làm gì để gia tăng lợi nhuận?

Hình 26 và 27 tập trung chú ý vào 3 loại hình kinh doanh. Phần kinh doanh sinh lợi nhiều nhất (phân khúc 1-6) lúc đầu được phân loại thành các bộ phận kinh doanh ưu tiên hàng đầu nhóm A, sẽ được phát triển rất "hăng". Hơn 80% lợi nhuận là do các phân khúc này mang lại mặc dù chúng chỉ

nhận một lượng thời gian quản lý trung bình tương ứng với doanh thu của chúng.

Phân khúc	% Doanh số bán		% Lợi nhuận	
	Loại	Cộng dồn	Loại	Cộng dồn
1	1,9	1,9	7,7	7,7
2	2,5	4,4	9,8	17,5
3	4,5	8,9	17,2	34,7
4	1,7	10,6	6,0	40,7
5	1,5	12,1	4,0	44,7
6	14,2	26,3	38,2	82,9
7	2,5	28,8	4,6	87,5
8	6,6	35,4	10,0	97,5
9	3,5	38,9	4,1	101,6
10	10,9	49,8	9,7	111,3
11	18,3	68,1	14,4	125,7
12	15,2	83,3	5,8	131,5
13	9,1	92,4	-2,7	128,8
14	4,2	96,6	-6,0	122,6
15	3,4	100,0	-22,6	100,0

Hình 26 Công ty Electronic Instruments Inc.,
Bảng kê 80/20 về doanh số và lợi nhuận theo phân khúc



Hình 27 Công ty Electronic Instruments Inc.,
Biểu đồ theo mô hình 80/20 về mức lợi nhuận theo phân khúc

Một quyết định đã được đưa ra để tăng thời lượng cho những mảng kinh doanh này lên hai phần ba tổng lượng thời gian. Lực lượng bán hàng tập trung vào việc nỗ lực bán thêm nhiều sản phẩm này cho cả khách hàng hiện có và khách hàng mới. Người ta nhận ra rằng nhóm này có thể đảm bảo cung cấp thêm các dịch vụ hoặc giảm giá nhẹ và vẫn hưởng được các khoản lời khả quan.

Nhóm kinh doanh thứ hai bao gồm các phân khúc từ 7 đến 12. Tính chung

lại, những phân khúc này chiếm 57% tổng doanh số và 49% tổng lợi nhuận, nói cách khác tính trung bình thì hơi dưới mức lợi nhuận trung bình. Các phân khúc này được phân loại thành nhóm ưu tiên B mặc dù rõ ràng là một số phân khúc trong nhóm này (ví dụ như 7 và 8) khả quan hơn các phân khúc khác (ví dụ 11 và 12). Ưu tiên dành cho các phân khúc này cũng tùy thuộc vào các câu trả lời cho hai câu hỏi được nêu lên ở đầu chương này – đó là mỗi phân khúc có là một thị trường tốt để tham gia và ở mỗi phân khúc vị thế của công ty là như thế nào. Các giải đáp cho những câu hỏi này được mô tả trong phần cuối chương này.

Ở giai đoạn này, một quyết định được đưa ra nhằm cắt giảm thời gian quản lý dành cho các phân khúc nhóm B từ khoảng 60% xuống còn khoảng một nửa mức này. Giá ở một số các phân khúc ít lợi nhuận hơn cũng được nâng lên.

Nhóm thứ ba, gọi là nhóm ưu tiên X, gồm các phân khúc bị lỗ 13 đến 15. Cũng như với nhóm B, quyết định phải làm gì đối với những phân khúc này đã bị hoãn lại cho tới sau khi có phân tích về mức hấp dẫn của thị trường và thế mạnh của công ty trên mỗi thị trường.

Tuy vậy, tạm thời có thể sắp xếp lại các ưu tiên như trình bày ở Hình 28.

Ưu tiên	Phân khúc doanh số	% lợi nhuận	Tỷ lệ %	Biện pháp
A	1-6	26,3	82,9	Gia tăng nỗ lực bán hàng Gia tăng thời gian quản lý Cần linh động về giá
B	7-12	57,0	48,5	Giảm thời gian quản lý Giảm nỗ lực bán hàng Tăng giá một số mặt hàng
X	13-15	16,7	(31,4)	Xem xét lại khả năng tồn tại
Tổng cộng		100,0	100,0	

Hình 28. Công ty Electronic Instruments Inc., kết quả phân tích theo nguyên lý 80/20

Tuy nhiên, trước khi đi đến các quyết định cuối cùng về bất kỳ phân khúc nào, ban quản trị tối cao của công ty thiết bị đã xem xét hai câu hỏi khác ngoài khả năng sinh lợi rất quan trọng với chiến lược. Đó là:

4Phân khúc này có phải là một thị trường hấp dẫn để tham gia?

4Công ty đã xác lập vị trí tốt đến mức độ nào trong mỗi phân khúc?

Hình 29 trình bày các kết luận cuối cùng về chiến lược cho công ty Electronic Instruments Inc.

Phân khúc	Thị trường có hấp dẫn không?	Công ty có được vị trí tốt không?	Khả năng sinh lợi
1	Có	Có	Rất cao
2	Có	Có	Rất cao
3	Có	Có	Rất cao
4	Có	Có	Rất cao
5	Có	Có	Cao
6	Có	Có	Cao
7	Có	Khiêm tốn	Cao
8	Có	Khiêm tốn	Khá cao
9	Có	Không	Chấp nhận được
10	Không nhiều	Có	Chấp nhận được
11	Không nhiều	Có	Chấp nhận được
12	Không	Khiêm tốn	Kém
13	Có	Đang có cải thiện	Lỗ
14	Không	Khiêm tốn	Lỗ
15	Không	Không	Lỗ

Hình 29 Công ty Electronic Instruments Inc. chẩn đoán chiến lược

Những hành động gì theo sau sự chẩn đoán này?

Tất cả những phân khúc lợi nhuận A cũng là những thị trường hấp dẫn – Chúng đang tăng trưởng, có rào cản cao ngăn cản sự tham gia của các đối thủ cạnh tranh mới, có nhiều cầu hơn cung, không bị các công nghệ cạnh tranh đe dọa và có khả năng thương lượng, mặc cả cao về cả khách hàng và các nhà cung ứng. Kết quả là gần như tất cả các đối thủ cạnh tranh trong những thị trường này kiếm được khá nhiều tiền.

Khách hàng của tôi cũng được định vị tốt trong mỗi phân khúc thị trường, điều này nghĩa là nó có một thị phần lớn và là một trong ba nhà cung ứng hàng đầu. Công nghệ của nó trên trung bình và vị thế của nó về chi phí tốt hơn trung bình (tức là chi phí thấp hơn) so với các đối thủ cạnh tranh của nó.

Do đây cũng là những phân khúc có nhiều lợi nhuận nhất nên việc phân tích này đã xác định những ẩn ý của so sánh lợi nhuận theo nguyên tắc 80/20. Vì vậy, các phân khúc từ 1- 6 vẫn còn là các phân khúc nhóm A và người ta tập trung nỗ lực vào việc duy trì toàn bộ việc kinh doanh hiện tại và giành thị phần ở những phân khúc này bằng cách gia tăng doanh số trên số khách hàng hiện có và tìm kiếm khách hàng mới.

Bây giờ chiến lược này có thể được tinh chỉnh cho một số các phân khúc khác trong nhóm B. Phân khúc 9 đáng quan tâm. Khả năng sinh lợi chấp nhận được nhưng không phải do thị trường không hấp dẫn. Ngược lại nó rất hấp dẫn, với hầu hết các người chơi khác đều kiếm được lợi nhuận rất cao. Tuy nhiên thân chủ của tôi lại có một thị phần thấp và chi phí cao trong phân khúc này, phần lớn là do họ đang dùng công nghệ cũ.

Việc cập nhật công nghệ ắt hẳn phải tốn nhiều công sức và lại rất tốn kém. Do đó một quyết định được đưa ra nhằm để "thu hoạch" phân khúc này. Điều này có nghĩa là giảm bớt công sức đổ vào việc bảo vệ ngành kinh doanh và tăng giá. Điều này được kỳ vọng sẽ dẫn đến tình trạng mất doanh số nhưng nhất thời lại thu về lợi nhuận cao hơn. Thật ra việc giảm công sức kinh doanh và tăng giá đã làm gia tăng lợi nhuận nhưng lại làm giảm rất ít về doanh số bán trong thời gian ngắn hạn. Hóa ra là các khách hàng chủ yếu tự họ bị buộc chặt vào công nghệ cũ và có ít lựa chọn về các nhà cung ứng thay thế cho đến khi họ có thể chuyển đổi qua công nghệ mới. Đối với khách hàng của tôi thì lợi nhuận đã tăng từ 12,9% lên trên 20% mặc dù người ta công nhận rằng đây chỉ là một phương cách cải thiện tạm thời.

Các phân khúc 10 và 11 là những phân khúc ở đó tập đoàn thiết bị nắm giữ nhiều thị phần nhất nhưng về cơ cấu chúng lại là những thị trường không hấp dẫn. Quy mô thị trường đang suy giảm và đang bị thừa cung trong khi khách hàng lại nắm phần chủ động và có thể thương lượng những mức giá rất sát sao. Mặc dù là một công ty dẫn đầu thị trường nhưng doanh nghiệp của thân chủ tôi đã quyết định không tập trung vào những phân khúc này và tất cả các khoản đầu tư mới đều bị hủy bỏ.

Dù có những lý do khác nhưng một quyết định giống như vậy đã được áp dụng đối với phân khúc 12. Thị trường này thậm chí còn kém hấp dẫn hơn và công ty chỉ có được một thị phần khiêm tốn. Tất cả các chương trình tiếp thị mới cũng như các khoản đầu tư đã bị gác sang một bên.

Còn nhóm phân khúc X gây thua lỗ thì sao? Ở đây người ta nhận ra là hai trong số ba phân khúc (phân khúc 14 và 15) là những thị trường lớn nhưng cực kỳ không hấp dẫn mà ở đó trong bất kỳ tình huống nào công ty chỉ là một người chơi chầu rìa. Người ta đã đưa ra một quyết định là phải rời bỏ cả hai phân khúc này, bằng cách bán đi một phần nhà máy cho một đối thủ cạnh tranh đối với một trường hợp. Định giá rất thấp nhưng ngoài việc ngăn chặn được lỗ lã, ít ra vẫn còn thu về được một số tiền và còn duy trì được một số việc làm. Đối với trường hợp còn lại đành phải đóng cửa tất cả mọi hoạt động.

Phân khúc 13, cũng nằm trong Nhóm X, lại trải qua một số phận khác. Mặc dù tập đoàn lỗ trong phân khúc kinh doanh này nhưng nó lại là một thị trường có cấu trúc hấp dẫn: tăng trưởng 10%/năm và hầu hết các đối thủ cạnh tranh thu được lợi nhuận cao. Thật ra mặc dù tập đoàn bị lỗ sau khi phân bổ các chi phí nhưng tổng lợi nhuận bán hàng trong phân khúc này khá cao. Vấn đề của nó là công ty mới chỉ gia nhập thị trường vào năm trước và đang phải đầu tư tốn kém cho công nghệ và nỗ lực bán hàng. Tuy nhiên công ty đang giành được thị phần và nếu cứ duy trì tiến độ như vậy có thể hy vọng trở thành một trong những nhà cung ứng lớn nhất trong vòng 3 năm nữa. Vào giai đoạn đó với doanh số bán cao trang trải cho chi phí công ty có thể kỳ vọng đạt được lợi nhuận cao. Công ty quyết định dồn thêm công sức vào phân khúc 13 để tập đoàn có thể trở thành một "người chơi theo tầm mức của mình" (nghĩa là hoạt động ở quy mô tối thiểu cần thiết để có thể sinh lời) trong thời gian sớm nhất có thể được.

Đừng dùng phương pháp Phân tích 80/20 để quy về những kết luận giản đơn

Phân khúc 13 ở ví dụ trên giúp minh họa luận điểm rằng Phân tích 80/20 về lợi nhuận không cho chúng ta tất cả những câu trả lời đúng. Phân tích này dĩ nhiên là một đánh giá sơ quát tình thế tại một thời điểm nào đó và (trước hết) không thể đưa ra một bức tranh về xu hướng hoặc về các lực lượng có

thể làm thay đổi khả năng sinh lợi. Phân tích khả năng sinh lợi theo kiểu 80/20 là điều kiện cần nhưng không phải là một điều kiện đủ cho một chiến lược tốt.

Mặt khác có một sự thật không thể nghi ngờ là cách tốt nhất để bắt đầu kiếm tiền là chấm dứt sự thua lỗ. Xin lưu ý là ngoại trừ phân khúc 13 thì phân tích lợi nhuận đơn giản kiểu 80/ 20 có thể đã cho ra kết quả tương đối đúng trong 14 trong tổng số 15 phân khúc, chiếm trên 90% doanh thu. Điều này không có nghĩa là phân tích chiến lược chỉ cần dừng ở phương pháp phân tích 80/20 mà phải bắt đầu bằng phương pháp này. Để có câu trả lời đầy đủ bạn phải nhìn vào độ hấp dẫn của phân khúc thị trường và xem xét vị thế của công ty ở mỗi phân khúc. Các biện pháp thực hiện của tập đoàn thiết bị được tóm tắt ở Hình 30.

Phân khúc	Mức ưu tiên	Đặc điểm	Biện pháp
1-6	A	Thị trường hấp dẫn Thị phần tốt Khả năng sinh lợi cao	Tập trung mạnh vào công tác quản lý Tăng cường nỗ lực bán hàng Linh hoạt tăng doanh số
7-8	B	Thị trường hấp dẫn Vị thế khiêm tốn trên thị trường Khả năng sinh lợi tốt	Duy trì vị trí trên thị trường Không có những động thái đặc biệt
9	C	Thị trường hấp dẫn Công nghệ nghèo nàn và thị phần nhỏ	Thu lợi (giảm chi phí, tăng giá)
10-11	C	Thị trường không hấp dẫn Thị phần tốt Lợi nhuận chấp nhận được	Giảm nỗ lực kinh doanh
12	C	Thị trường không hấp dẫn Vị thế khiêm tốn trên thị trường Khả năng sinh lợi kém	Giảm đáng kể nỗ lực kinh doanh
13	A	Thị trường hấp dẫn Quy mô nhỏ nhưng vị trí của công ty đang cải thiện Bị lỗ	Nhanh chóng giành thị phần
14-15	Z	Thị trường không hấp dẫn Vị thế khiêm tốn/yếu Bị lỗ	Bán/đóng cửa bộ phận kinh doanh này

Hình 30 Công ty Electronic Instruments Inc., các biện pháp được thực hiện sau khi có các phân tích theo Nguyên lý 80/20

Nguyên lý 80/20 như kim chỉ nam trong tương lai – phát triển doanh nghiệp của bạn lên một tầm cao mới

Phần này kết thúc việc xem xét chiến lược của chúng ta về những phân khúc kinh doanh hiện có, trong đó nên khởi đầu bằng các phân tích lợi nhuận theo Nguyên lý 80/20. Như chúng ta đã thấy những phân tích này không thể thiếu được trong việc vạch ra chiến lược cho từng phân khúc. Tuy nhiên rõ ràng là chúng ta vẫn chưa tận dụng triệt để Nguyên lý 80/ 20 vào việc vạch chiến lược. Nguyên lý này cũng có giá trị to lớn trong việc xác định các bước phát triển tiếp theo cho doanh nghiệp của bạn.

Chúng ta thường giả định rằng các tổ chức và ngành kinh doanh của chúng ta đang nỗ lực khá tốt trong phạm vi có thể. Chúng ta có xu hướng nghĩ rằng thế giới kinh doanh của chúng ta có tính cạnh tranh cao và đạt được một kiểu cân bằng nào đó hoặc ở thế cờ tàn cuộc. Chẳng có gì sai lầm hơn là suy nghĩ như vậy.

Tốt hơn hết là xuất phát từ giả định rằng ngành kinh doanh của bạn đang gặp nhiều khó khăn và có thể cơ cấu lại cho hiệu quả hơn nhiều nhằm cung cấp những cái khách hàng mong muốn. Và với tổ chức của bạn, tham vọng của bạn có thể làm thay đổi tổ chức này trong vòng một thập niên tới để rồi trong vòng 10 năm nhân viên của bạn nhìn lại, lắc đầu một cách buồn bã và nói với nhau rằng: "Không thể nào tin được là trước đây chúng ta thường làm theo cách đó. Chắc là hồi đó chúng ta điên quá!".

Cái chính yếu là sự đổi mới: Nó có một vai trò cực kỳ quan trọng đối với lợi thế cạnh tranh trong tương lai. Chúng ta có xu hướng nghĩ rằng đổi mới thường khó khăn, nhưng bằng việc sử dụng sáng tạo Nguyên lý 80/20 đổi mới vừa dễ dàng vừa thú vị! Ví dụ hãy xét các ý tưởng sau đây:

480% lợi nhuận của tất cả các ngành nghề được làm ra bởi 20% ngành nghề. Bạn hãy lập một danh sách các ngành nghề có lợi nhuận cao nhất mà bạn biết – ví dụ ngành dược phẩm hoặc tư vấn – và tìm hiểu lý do tại sao ngành kinh doanh của bạn không thể được như những ngành này.

480% lợi nhuận của bất kỳ ngành nào đều được làm ra bởi 20% doanh nghiệp. Nếu công ty bạn không phải là một trong số những doanh nghiệp này thì họ đang làm việc gì đúng mà doanh nghiệp của bạn lại không làm được?

480% giá trị được khách hàng cảm nhận có liên quan đến 20% những hoạt động của doanh nghiệp. 20% này trong trường hợp bạn là gì? Cái gì ngăn bạn làm nhiều hơn trong mảng 20% này? Cái gì đã ngăn bạn tạo ra một

phiên bản còn cực đoan hơn của cái 20% ấy?

480% những gì ngành kinh doanh làm ra không tạo ra trên 20% lợi ích của khách hàng. Phần 80% đó là gì? Tại sao không bãi bỏ nó? Ví dụ nếu là một ông chủ ngân hàng tại sao bạn lại có các chi nhánh? Nếu bạn cung cấp dịch vụ, tại sao không tổ chức việc cung cấp dịch vụ thông qua phương tiện điện thoại và máy tính cá nhân? Nơi nào thì ít hơn lại là tốt hơn, ví dụ trường hợp khách hàng tự phục vụ? Khách hàng có thể tham gia vào việc cung cấp một số dịch vụ không?

480% lợi ích của bất kỳ sản phẩm hoặc dịch vụ nào có thể được tạo ra từ 20% chi phí. Nhiều người tiêu dùng thường mua một sản phẩm thật sát giá – thật rẻ. Có ai đang cung cấp sản phẩm này trong ngành của bạn không?

480% lợi nhuận của bất kỳ ngành kinh doanh nào đến từ 20% khách hàng. Bạn có nắm giữ thị phần lớn không cân xứng ở những mảng này không? Nếu không, bạn cần làm gì để đạt được nó?

Tại sao công ty bạn lại cần con người?

Một số ví dụ về những biến đổi ngành có thể giúp giải thích được câu hỏi này. Bà tôi trước đây có một tiệm tạp hóa ở góc phố. Bà nhận các đơn hàng rồi phân loại ra và sau đó tôi (hoặc một cậu bé nào đó được bà tin tưởng) sẽ đi giao hàng bằng xe đạp. Sau đó một siêu thị mở cửa trong thị xã. Siêu thị đó thu hút khách hàng tự đến lựa chọn hàng hóa và chất chúng lên xe chở về nhà. Bù vào đó siêu thị này cung cấp hàng hóa đa dạng với giá cả rẻ hơn và có chỗ đậu xe. Thế là chẳng bao lâu sau các khách hàng của bà tôi chuyển sang mua hàng ở siêu thị.

Một số ngành nghề như bán lẻ xăng dầu nhanh chóng thích nghi với hình thức kinh doanh tự phục vụ. Các ngành nghề khác như bán lẻ đồ gỗ, ngân hàng, lại cho rằng hình thức khách hàng tự phục vụ không phù hợp. Cứ vài năm một lần, một công ty cạnh tranh mới, chẳng hạn như Ikea trong lĩnh vực đồ gỗ đã chứng minh rằng có một sức sống mới trong ý tưởng cũ rích về hình thức khách hàng tự phục vụ.

Chiết khấu hay giảm giá cũng là một chiến lược biến đổi có từ lâu đời. Đưa ra cho khách hàng ít lựa chọn hơn, ít mẫu mã hơn, dịch vụ khách hàng giảm bớt nhưng giá cả hàng hóa rẻ hơn nhiều. 80% doanh số bán hàng được tập trung vào 20% sản phẩm nên do đó chỉ cần tích trữ những sản phẩm này.

Một nơi khác mà tôi từng làm việc – một hãng kinh doanh rượu vang đã trữ 30 loại rượu vang đỏ khác nhau. Ai lại cần số lượng lựa chọn sản phẩm như thế? Công ty này đã bị một hệ thống bán hàng giảm giá mua lại và bây giờ có một kho rượu vang đã được mở ra phục vụ ngay bên đường phố.

Ai lại nghĩ rằng cách đây 50 năm người ta lại cần những cửa hàng bán thức ăn nhanh? Và ngày nay ai nhận ra rằng các đại nhà hàng tự phục vụ, loại hình cửa hàng cung cấp loại thực đơn có số lượng hạn chế và chuẩn bị trước ở những môi trường vui chơi giải trí xung quanh với giá vừa phải lại yêu cầu là bạn phải trả bàn ăn sau 90 phút, có thể khai tử các nhà hàng tư nhân truyền thống?

Tại sao chúng ta nhất nhất sử dụng con người để làm những việc mà máy móc có thể làm với giá thành rẻ hơn nhiều? Khi nào thì các hãng hàng không bắt đầu sử dụng các rô bốt phục vụ bạn? Hầu hết người ta thích công việc có bàn tay phục vụ của con người nhưng máy móc lại đáng tin cậy và rẻ hơn nhiều? Trong một số trường hợp như máy rút tiền tự động (ATM, còn được gọi là những cái hốc trên tường), chúng cung cấp một dịch vụ tốt hơn, nhanh hơn nhiều và với chi phí giảm thiểu. Trong thế kỷ sau chỉ có những người già cổ hủ như tôi mới thích giao dịch với con người và ngay cả tôi cũng có những nghi ngờ.

Có phải các tấm thảm đã quá cũ?

Tôi muốn để bạn tự mình tưởng tượng. Một ví dụ cuối cùng nữa thôi về việc sử dụng Nguyên lý 80/20 đã biến đổi vận mệnh của một công ty và thậm chí có thể thay đổi cả một ngành kinh doanh, sản xuất.

Hãy xét trường hợp của công ty Interface Corporation của tiểu bang Georgia, hiện là một nhà cung cấp thảm lên đến 800 triệu đô. Trước đây công ty bán thảm nhưng bây giờ công ty lại cho khách hàng thuê thảm, lắp đặt các mảng thảm hơn là trải thảm nguyên tấm. Interface nhận thấy rằng 20% bề mặt một tấm thảm bất kỳ chịu đến 80% mòn rách. Thông thường một tấm thảm được thay thế khi mà nó vẫn còn trong tình trạng rất tốt. Theo chương trình cho thuê thảm của công ty Interface, các tấm thảm được kiểm tra thường xuyên và họ thay thế bất kỳ mảng thảm nào bị mòn rách hay hư hỏng. Dịch vụ này giảm chi phí cho cả Interface và khách hàng. Một quan sát nhỏ nhặt nhờ biết áp dụng Nguyên lý 80/20 đã biến đổi một công ty và có thể dẫn đến những thay đổi rộng lớn hơn trong tương lai ở ngành này.

Kết luận

Nguyên lý 80/20 gợi ý rằng chiến lược của bạn là sai lầm. Nếu bạn kiếm được hầu hết số tiền từ một phần hoạt động nhỏ của mình thì bạn nên biến đổi hoàn toàn công ty mình và tập trung nỗ lực vào việc nhân rộng cái phần nhỏ bé này. Tuy nhiên đây chỉ là một phần của giải đáp. Đằng sau nhu cầu tập trung sức lực còn ẩn giấu một sự thật có giá trị hơn về kinh doanh và đó sẽ là chủ đề mà chúng tôi trình bày trong phần kế tiếp.

5

Đơn giản là tốt đẹp

Những nỗ lực của tôi đều hướng sự đơn giản. Nói chung, con người có được quá ít nhưng lại phải trả quá nhiều để mua những thứ thiết yếu tối thiểu nhất (đó là chưa kể đến những thứ xa xỉ mà tôi cho rằng mọi người đều có quyền được hưởng thụ) bởi vì gần như là mọi thứ chúng ta làm ra đều phức tạp hơn mức cần thiết. Quần áo, thức ăn và đồ đạc trang thiết bị trong nhà – tất cả đều có thể đơn giản hơn rất nhiều so với hiện giờ, đồng thời trông cũng đẹp hơn nữa.

Henry Ford[1]

Chúng ta đã thấy trong chương trước là gần như tất cả các doanh nghiệp trong phạm vi của mình đều có rất nhiều hoạt động kinh doanh có khả năng sinh lời rất khác nhau. Nguyên lý 80/20 đưa ra một nhận định khá khác thường như một giả thiết tạm thời: đó là 1/5 doanh thu của một công ty thông thường mang lại 4/5 lợi nhuận và tiền mặt cho công ty đó. Ngược lại, 4/5 doanh thu của một công ty trung bình chỉ tạo ra 1/5 lợi nhuận và tiền mặt. Đây là một giả thiết nghe có vẻ ngược đời. Nếu chúng ta giả sử rằng một doanh nghiệp như vậy có doanh số bán hàng là 100 triệu bảng Anh và tổng lợi nhuận là 5 triệu bảng, theo Nguyên lý 80/20 thì 20 triệu bảng doanh số phải tạo ra 4 triệu bảng Anh lợi nhuận – như vậy tỉ suất lợi nhuận trên doanh số bán hàng là 20%; trong khi đó, 80 triệu bảng doanh số bán phải mang lại 1 triệu bảng lợi nhuận, tỉ suất lợi nhuận trên doanh số bán hàng chỉ là 1,25%. Điều này có nghĩa là 1/5 hoạt động kinh doanh hàng đầu mang lại lợi nhuận nhiều hơn gấp *16 lần* so với các hoạt động kinh doanh còn lại.

Điều kỳ lạ là khi được kiểm định, nhìn chung giả thiết này hóa ra lại đúng, hoặc là không khác lắm so với kết quả thực tế. Làm sao mà giả thiết này lại

có thể đúng được chứ? Bằng trực giác, rõ ràng là một vài hoạt động kinh doanh có thể tạo ra nhiều lợi nhuận đáng kể hơn là những hoạt động kinh doanh khác. Nhưng hơn gấp 16 lần thì... hầu như rất khó tin mà tin được. Và, thông thường, các nhà quản lý – những người cho tiến hành thử nghiệm khả năng sinh lời trên dây chuyền sản xuất – thường không tin vào những kết quả này khi lần đầu tiên chúng được trình ra cho họ. Thậm chí khi họ đã kiểm tra và xác minh các kết quả này, cuối cùng họ vẫn cảm thấy lúng túng.

Bước kế tiếp thông thường là các nhà quản lý doanh nghiệp không chịu loại bỏ 80% hoạt động kinh doanh không sinh lời, với lý do nghe có vẻ hợp lý là 80% đó góp phần rất lớn vào các khoản chi phí quản lý. Họ cho rằng việc loại bỏ 80% này rõ ràng là sẽ làm giảm lợi nhuận, bởi vì đơn giản là bạn không thể loại bỏ 80% chi phí quản lý của bạn trong bất kỳ khoảng thời gian hợp lý nào.

Khi gặp phải những phản đối này, thông thường các nhà phân tích hoặc cố vấn của công ty sẽ nhượng bộ các nhà quản lý. Chỉ có những hoạt động kinh doanh tạo ra lợi nhuận thuộc loại "ẹ" nhất mới bị loại. Đồng thời, người ta cũng chỉ chịu bỏ thêm một ít nỗ lực để làm gia tăng những hoạt động mang lại lợi nhuận tối đa cho doanh nghiệp.

Tuy nhiên, tất cả điều này đều là một sự thỏa hiệp rất đáng sợ, do có sự hiểu lầm. Ít ai dừng lại để hỏi *tại sao* mảng hoạt động kinh doanh không sinh lợi nhuận lại tệ đến như vậy. Thậm chí càng có ít người hơn biết ngừng lại để nghĩ đến việc liệu trong thực tế, cũng như trên lý thuyết, bạn có thể có mảng kinh doanh nào chỉ gồm những mảng hoạt động mang lại nhiều lợi nhuận nhất và loại bỏ 80% chi phí quản lý hay không.

Sự thật là mảng hoạt động kinh doanh không sinh lời ấy 'ẹ' như vậy là *vì* nó đòi hỏi các khoản chi phí quản lý và bởi vì việc có quá nhiều mảng hoạt động kinh doanh khác nhau khiến cho tổ chức doanh nghiệp trở nên vô cùng phức tạp. Một điều cũng đúng là hoạt động sinh lời cao không cần đến các khoản chi phí quản lý, hoặc chỉ cần một phần rất nhỏ. Bạn *có thể* có được một doanh nghiệp chỉ gồm những hoạt động kinh doanh đem lại lợi nhuận và một doanh nghiệp như vậy *có thể* mang lại cùng mức lợi nhuận tuyệt đối, miễn là bạn tổ chức mọi việc một cách khác biệt.

Và tại sao lại như thế? Lý do cũng như vậy. Đó là: đơn giản là tốt đẹp. Các doanh nhân dường như đều thích sự phức tạp. Ngay khi một doanh nghiệp

đơn giản vừa thành công thì các nhà quản trị doanh nghiệp đó đã lại dành nhiều sức lực vào việc làm cho doanh nghiệp trở nên phức tạp nhiều hơn. Thế nhưng lợi nhuận từ hoạt động kinh doanh lại rất kỵ sự phức tạp. Khi doanh nghiệp trở nên phức tạp hơn, lợi nhuận của nó sẽ giảm sút nghiêm trọng. Điều này không chỉ là do có thêm nhiều hoạt động kinh doanh biên tế hơn mà còn là do hành động làm cho một doanh nghiệp trở nên phức tạp hơn làm suy giảm lợi nhuận nhanh hơn bất kỳ cách thức nào khác mà con người biết tới.

Hệ quả là tiến trình có thể bị đảo ngược. Người ta có thể làm cho một doanh nghiệp phức tạp trở thành đơn giản hơn và lợi nhuận của doanh nghiệp sẽ tăng vọt. Tất cả những gì mà doanh nghiệp cần là kiến thức về khoản chi phí cho sự phức tạp (hoặc giá trị của sự đơn giản) và lòng can đảm để loại bỏ ít nhất là 4/5 chi phí quản lý làm thiệt hại nghiêm trọng đến công ty.

Đơn giản là tốt đẹp

– phức tạp là tệ hại

Những ai trong số chúng ta tin tưởng vào Nguyên lý 80/20 đều sẽ không bao giờ thành công trong việc làm biến đổi cả ngành nghề cho đến khi chúng ta có thể cho người khác thấy là sự đơn giản trong hoạt động của doanh nghiệp là tuyệt vời và lý do tại sao. Trừ phi tất cả mọi người đều hiểu được điều này, còn không thì họ sẽ không bao giờ sẵn lòng từ bỏ 80% hoạt động kinh doanh và chi phí quản lý hiện tại của họ.

Vì vậy, chúng ta cần quay ngược trở lại những vấn đề cơ bản và xem xét lại quan điểm chung về nguồn gốc thành công trong hoạt động kinh doanh. Để làm được điều này, chúng ta phải tham gia vào cuộc tranh luận hiện nay để bàn xem liệu qui mô hoạt động kinh doanh có ích hay gây cản trở cho doanh nghiệp. Bằng cách giải quyết được vấn đề tranh luận này, chúng ta cũng sẽ có thể chứng minh được tại sao đơn giản là tốt đẹp.

Bởi, có một điều gì đó rất thú vị, và chưa từng thấy trước đây, đang xảy ra trong cơ cấu các ngành nghề của chúng ta. Kể từ cuộc Cách mạng Công nghiệp các công ty đã trở nên lớn mạnh và đa dạng hóa hơn. Cho đến cuối thế kỷ XIX, gần như là tất cả các công ty đều hoạt động ở tầm cỡ quốc gia hoặc nhỏ hơn ở qui mô cấp tỉnh thành, phần lớn doanh thu của họ đều giới hạn trong phạm vi bản quốc, và gần như tất cả nguồn doanh thu này đều nằm

trong một ngành hàng kinh doanh. Thế kỷ XX đã chứng kiến hàng loạt những biến đổi, làm thay đổi bản chất của cả doanh nghiệp lẫn cuộc sống hàng ngày của chúng ta. Đầu tiên, phần lớn là nhờ vào cuộc hành trình thành công gây được tiếng vang của Henry Ford nhằm tìm cách 'phổ chúng hóa' xe ô tô, đã xuất hiện sự bùng nổ của các dây chuyền lắp ráp, làm tăng lên gấp bội doanh thu của các hãng trung bình, lần đầu tiên trong lịch sử tạo ra hàng loạt hàng hóa tiêu dùng có thương hiệu, làm giảm bớt giá thành thực của những loại hàng hóa này và giúp cho các doanh nghiệp lớn nhất càng ngày càng tăng thêm nhiều quyền lực. Rồi sau đó là sự nổi lên của cái gọi là các công ty đa quốc gia, lúc ban đầu chỉ có ở Mỹ và châu Âu, sau đó lan ra khắp thế giới, như buồm gặp gió. Kế đến là sự xuất hiện của các *conglomerate* – những tập đoàn độc quyền kinh tế. Loại hình công ty mới này không trói buộc bản thân mình với một mặt hàng kinh doanh nào cả và nhanh chóng vươn vòi sang nhiều lĩnh vực công nghiệp và vô số sản phẩm khác. Tiếp nữa là sự phát minh và tinh vi hóa hình thức thôn tính mang tính chất thù địch giữa các công ty, xuất phát từ tham vọng quản lý và nguồn tài chính dồi dào làm đòn bẩy, đã tạo sự thúc đẩy mạnh hơn cho việc tăng qui mô doanh nghiệp. Sau cùng, trong 30 năm cuối của thế kỷ, sự quyết tâm của các lãnh đạo trong các ngành công nghiệp, chủ yếu là từ Nhật Bản, nhằm giành lấy quyền lãnh đạo toàn cầu tại các thị trường ưu tiên của họ và chiếm được càng nhiều thị phần càng tốt, đã củng cố cho khuynh hướng tăng qui mô doanh nghiệp rất phổ biến lúc đó.

Vì nhiều lý do khác nhau, 75 năm đầu của thế kỷ XX đã chứng kiến sự bành trướng mỗi ngày một tăng dần lên và dường như không thể ngăn chặn được về qui mô của doanh nghiệp công nghiệp và, cho đến gần đây, là về phạm vi hoạt động của các hãng lớn nhất. Tuy nhiên, trong hai thập kỷ qua, khuynh hướng thứ hai đã đột ngột và nhanh chóng đảo ngược lại. Vào năm 1979, 500 công ty lớn nhất của Mỹ do tạp chí *Fortune* bình chọn chiếm gần 60% tổng sản phẩm quốc gia của Mỹ, nhưng đến đầu những năm 1990, con số này tụt xuống chỉ còn 40%.

Có phải điều này có nghĩa là nhỏ thì tốt?

Không. Chắc chắn, đây là một câu trả lời sai. Hoàn toàn không có gì sai với niềm tin đã có từ lâu của các lãnh đạo doanh nghiệp và các chiến lược gia rằng qui mô và thị phần đều có giá trị của nó. Qui mô tăng thêm đưa đến sản lượng lớn hơn, qua đó phân tán chi phí cố định, đặc biệt là chi phí quản lý chiếm một phần lớn trong tổng chi phí (do hiện nay người ta đã làm cho

các nhà máy hoạt động rất hiệu quả). Thị phần cũng giúp làm tăng giá sản phẩm. Doanh nghiệp nào nổi tiếng nhất, có thị phần cao nhất, danh tiếng và các nhãn hiệu tốt nhất và có những khách hàng trung thành nhất, sẽ nắm giữ ưu thế giá ở mức cao hơn giá của các đối thủ cạnh tranh có thị phần thấp hơn.

Thế nhưng, tại sao những hãng lớn hơn đang mất thị phần vào tay những công ty nhỏ hơn? Và tại sao trong thực tế, trái với lý thuyết, lại xảy ra vấn đề những ưu thế về qui mô và thị phần lại không chuyển thành khả năng kiếm được mức lợi nhuận cao hơn? Tại sao các công ty thường nhận thấy là doanh số của họ tăng lên nhanh chóng trong khi lợi nhuận trên doanh số và vốn thực sự lại giảm, chứ không tăng như theo lý thuyết dự đoán?

Chi phí do sự phức tạp

Câu trả lời quan trọng nhất là *chi phí do sự phức tạp* của *doanh nghiệp*. Vấn đề không phải là do qui mô tăng thêm, mà là do mức độ phức tạp tăng thêm.

Qui mô tăng thêm mà không tăng thêm sự phức tạp, sẽ luôn luôn làm cho chi phí đơn vị thấp hơn. Việc bán ra cho khách hàng một sản phẩm hoặc dịch vụ cho một khách hàng với khối lượng lớn hơn, miễn là chi phí không đổi, sẽ luôn làm tăng lợi nhuận.

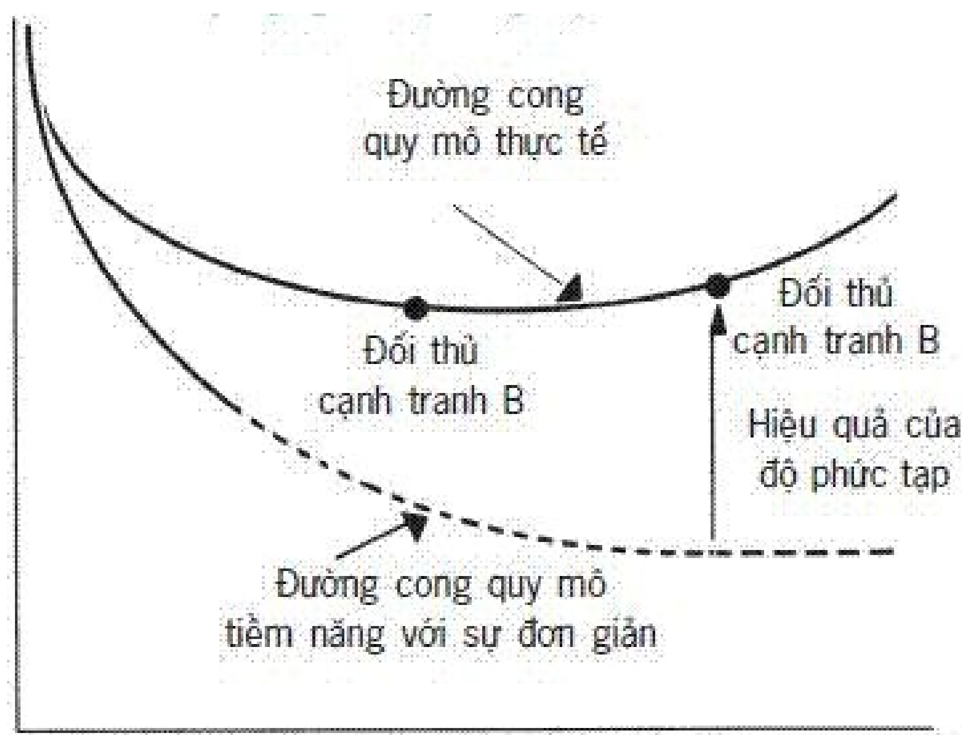
Tuy nhiên, qui mô tăng thêm hiếm khi chỉ là sự nhiều hơn của cùng một thứ. Cho dù khách hàng vẫn không đổi, nhưng sản lượng tăng thêm thường xuất phát từ việc thay đổi cho thích ứng một sản phẩm hiện hữu, từ việc cung cấp một sản phẩm mới và/hoặc tăng thêm nhiều dịch vụ hơn. Điều này đòi hỏi các khoản chi phí quản lý tốn kém thường bị ẩn đi, nhưng lại luôn tồn tại. Và nếu việc tăng quy mô gồm cả việc thu hút thêm các khách hàng mới thì vấn đề càng trở nên tồi tệ hơn. Việc thu hút thêm khách hàng luôn phải tốn thêm một khoản chi phí khá cao và thông thường những khách hàng mới này có nhu cầu khác với các khách hàng hiện hữu, khiến cho mức độ phức tạp và chi phí càng lớn hơn.

Mức độ phức tạp nội tại chứa đựng những khoản chi phí ẩn lớn.

Khi hoạt động kinh doanh mới khác biệt với hoạt động kinh doanh hiện tại, cho dù khác đôi chút, các khoản chi phí có khuynh hướng tăng lên, không chỉ theo tỷ lệ với sản lượng tăng mà còn trên hẳn mức đó nữa. Điều

này là do mức độ phức tạp làm chậm lại các hệ thống đơn giản và đòi hỏi cần có sự can thiệp của các nhà quản lý để giải quyết những yêu cầu mới. Chi phí cho việc ngưng và bắt đầu lại, chi phí cho việc thông tin (và thông tin sai) giữa các nhân sự tăng thêm và trên tất cả là chi phí của 'lỗ hổng' giữa con người với nhau, khi công việc đã được hoàn tất một phần bị ngưng lại để chờ đợi sự can thiệp của người nào đó và sau đó lại được tiếp tục làm và lại chuyển sang một lỗ hổng khác – tất cả những chi phí này đều rất lớn và lại càng ngấm ngầm đáng sợ hơn bởi vì phần lớn đều vô hình. Nếu cần chuyển thông tin qua lại giữa các phòng ban, bộ phận, phòng ốc làm việc và giữa các quốc gia khác nhau, thì kết quả thậm chí sẽ còn tồi tệ hơn.

Hình 31 cho thấy vấn đề này diễn ra như thế nào. Đối thủ cạnh tranh B lớn hơn đối thủ cạnh tranh A, song lại có chi phí cao hơn. Điều này không phải là do đường cong qui mô – thể hiện sản lượng tăng thêm tương đương với chi phí thấp hơn – không có tác dụng. Đúng hơn, đó là do sản lượng tăng thêm của B đã được đạt tới với một khoản chi phí phát sinh do độ phức tạp cao hơn gây ra. Hiệu quả của điều này rất lớn và lớn hơn rất nhiều so với chi phí tăng thêm có thể nhìn thấy được trong mối tương quan với A. Đường cong qui mô có tác dụng, nhưng lợi ích của nó lại bị đảo ngược bởi sự phức tạp tăng thêm.



Hình 31: Chi phí do phức tạp

“Đơn giản là tốt đẹp” giải thích

cho Nguyên lý 80/20

Việc hiểu về chi phí phức tạp cho phép chúng ta có được một bước tiến nhảy vọt quan trọng trong cuộc tranh luận về qui mô doanh nghiệp. Điều này không có nghĩa là qui mô nhỏ là tốt. Trong trường hợp các yếu tố khác như nhau, thì qui mô lớn mới là tốt. Thế nhưng những yếu tố khác không như nhau, do đó qui mô lớn không chỉ không tốt mà còn tốn kém bởi vì nó phức tạp. Qui mô lớn có thể tốt. Nhưng đơn giản thì *luôn luôn* tốt.

Ngay cả các nhà khoa học về quản lý còn chậm nhận ra giá trị của sự đơn giản. Một nghiên cứu công phu gần đây về 39 công ty Đức có qui mô vừa, do Gunter Rommel đứng chủ nhiệm đề tài,2 nhận thấy rằng chỉ có một đặc điểm duy nhất giúp phân biệt những doanh nghiệp thành công với những doanh nghiệp ít thành công hơn, đó là: tính đơn giản. Những doanh nghiệp thành công thì bán sản phẩm với phạm vi ngành hàng hẹp hơn cho ít khách hàng hơn và cũng có ít nhà cung cấp hơn. Nghiên cứu này kết luận rằng một doanh nghiệp đơn giản thì rất giỏi trong lĩnh vực bán những sản phẩm phức tạp.

Phát hiện mang tính đột phá này giúp giải thích tại sao và bằng cách nào những tuyên bố gây sửng sốt của Nguyên lý 80/20, khi áp dụng vào vấn đề lợi nhuận doanh nghiệp, thực sự lại có thể là đúng. 1/5 doanh thu có thể tạo ra 4/5 lợi nhuận. 20% doanh thu của những hoạt động kinh doanh hàng đầu có thể sinh ra mức lợi nhuận nhiều hơn gấp 16 lần so với 20% doanh thu của những hoạt động kinh doanh kém lợi nhuận nhất (hoặc, khi 20% hoạt động kém lợi nhuận nhất bị thua lỗ, thì lợi nhuận tạo ra càng cao hơn nhiều!). ‘Đơn giản là tốt đẹp’ giải thích phần lớn vì sao Nguyên lý 80/20 có tác dụng:

4Thị phần đơn giản và thuần túy có giá trị cao hơn so với nhìn nhận trước đây của con người. Lợi nhuận do qui mô thuần túy mang lại bị làm lu mờ bởi chi phí do sự phức tạp có liên quan đến qui mô không thuần túy. Và các mảng kinh doanh khác nhau thường có những đối thủ cạnh tranh khác nhau và có thế mạnh khác nhau trong thế so sánh với những đối thủ cạnh tranh này. Trong trường hợp một doanh nghiệp nắm quyền chi phối trong mảng thị trường hẹp của mình thì doanh nghiệp có thể thu lợi nhuận gấp nhiều lần so với ở những mảng thị trường trong đó một doanh nghiệp phải đương đầu với một đối thủ cạnh tranh nắm quyền chi phối (ảnh chiếu qua gương).

4Những bộ phận lớn mạnh và đơn giản của doanh nghiệp có thể mang lại lợi nhuận đáng kinh ngạc. Việc cắt giảm số sản phẩm, khách hàng và nhà cung cấp thường dẫn đến kết quả là mức lợi nhuận cao hơn, một phần là do bạn có thể có đầu tư nhiều hơn chỉ cho việc tập trung vào những hoạt động và những khách hàng có thể đem lại lợi nhuận nhiều nhất, nhưng phần khác cũng do các khoản chi phí cho sự phức tạp – dưới dạng các khoản chi phí điều hành và chi phí quản lý – có thể được cắt giảm.

4Trong những sản phẩm khác nhau, các hãng thường có sự khác nhau ở mức độ những hãng này mua hàng hóa và dịch vụ từ bên ngoài (theo thuật ngữ, gọi là *outsourcing* – thuê nguồn lực ngoài, thuê gia công). Thuê nguồn lực từ bên ngoài là một biện pháp tuyệt vời để cắt giảm mức độ phức tạp và các khoản chi phí. Phương pháp tiếp cận tốt nhất là nhằm quyết định bộ phận nào của dây chuyền làm tăng giá trị (Nghiên cứu & Phát triển/sản xuất/phân phối/bán hàng/ tiếp thị/cung cấp dịch vụ) mà ở đó công ty của bạn có được lợi thế cạnh tranh lớn nhất – và sau đó liên tục tìm nguồn lực từ bên ngoài để thực hiện tất cả những công đoạn khác. Điều này có thể loại bỏ hầu hết chi phí phức tạp và giúp làm giảm đáng kể nhân sự, cũng như làm tăng tốc thời gian bạn phải mất để đưa một sản phẩm ra thị trường. Kết quả là chi phí thấp hơn nhiều và giá cả cũng cao hơn đáng kể.

4Nó có thể giúp cho bạn loại bỏ tất cả các khoản chi phí và các chức năng trung tâm. Nếu bạn chỉ ở trong một lĩnh vực kinh doanh, bạn không cần phải có văn phòng trụ sở chính, văn phòng ở các khu vực hoặc các phòng ban chức năng. Và việc hủy bỏ văn phòng trụ sở chính có thể gây ảnh hưởng mạnh đến lợi nhuận. Vấn đề then chốt liên quan đến các văn phòng trụ sở chính không phải là ở chỗ chi phí của chúng, mà là chỗ chúng lấy mất đi trách nhiệm thực sự và thế chủ động của những người thực hiện công việc và thêm vào giá trị cho các khách hàng. Có như vậy thì các doanh nghiệp mới có thể tập trung vào việc đáp ứng nhu cầu khách hàng hơn là vào cơ chế thứ bậc về quản lý của công ty.

Trước khi văn phòng trụ sở chính bị dẹp bỏ, các mảng hoạt động khác nhau hút mất một khoản chi phí và đòi hỏi sự can thiệp của trụ sở chính ở nhiều mức độ khác nhau. Những sản phẩm và dịch vụ sinh nhiều lợi nhuận nhất thường là những sản phẩm và dịch vụ bị bỏ mặc và không nhận được bất kỳ "sự hỗ trợ" nào từ trung tâm. Đây là lý do tại sao, khi các bài tập về khả năng sinh lời theo Nguyên lý 80/20 được thực hiện xong, các nhà điều hành thường cảm thấy choáng váng khi biết rằng những mảng hoạt động bị

sao lãng nhiều nhất lại là những mảng đem lại lợi nhuận cao nhất. Điều đó không phải ngẫu nhiên. (Và một trong những hệ quả không hay của Phân tích 80/20 là thỉnh thoảng những mảng có thể đem lại lợi nhuận nhiều nhất được các nhà quản lý cấp cao quan tâm đến nhiều hơn. Kết quả là, những mảng này có thể bắt đầu tuột hạng bảng xếp hạng khả năng sinh lời.)

4Cuối cùng, khi một mảng hoạt động đơn giản, rất có thể là mảng đó mang tính gần gũi với khách hàng hơn. Sự can thiệp của cấp quản lý sẽ giảm bớt đi. Khách hàng có thể được lắng nghe và cảm thấy họ quan trọng. Nhiều người sẵn lòng trả thêm nhiều tiền hơn để được như vậy. Đối với khách hàng, cuộc hành trình tìm kiếm sự quan trọng bản thân ít nhất cũng quan trọng như quá trình tìm kiếm giá trị. Sự đơn giản làm tăng giá sản phẩm cũng như làm giảm chi phí.

Góp phần vào chi phí quản lý chính:

một trong những bào chữa kém

thuyết phục về tính ý của doanh nghiệp

Thông thường, các nhà quản lý khi đối diện với kết quả của Phân tích 80/20 đều phản đối rằng họ không thể chỉ tập trung vào những phân khúc thị trường đem lại lợi nhuận nhiều nhất. Họ vạch ra rằng những phân khúc có mức lợi nhuận ít hơn, và ngay cả những phân khúc thị trường gây thua lỗ, vẫn có đóng góp tích cực cho khoản chi phí quản lý. Đây là một trong những cơ chế bảo vệ vì bản thân mình nhất và không thỏa đáng nhất từng được nghĩ ra.

Nếu bạn tập trung vào những phân khúc mang lại lợi nhuận cao nhất, bạn có thể phát triển những phân khúc thị trường đó một cách nhanh chóng đến mức đáng ngạc nhiên – gần như luôn ở mức 20%/năm và đôi khi còn nhanh hơn thế nữa. Hãy nhớ rằng vị thế và hình ảnh của sản phẩm đối với khách hàng lúc ban đầu là rất mạnh, vì vậy việc ấy dễ dàng hơn rất nhiều so với việc phát triển toàn bộ doanh nghiệp. Nhu cầu bù đắp chi phí quản lý của những phân khúc không mang lại lợi nhuận có thể mất đi khá nhanh.

Tuy nhiên, sự thật là bạn không cần phải chờ đợi gì cả. “Nếu có cái gai trong mắt làm bạn khó chịu, hãy nhổ nó đi!” Cứ loại bỏ những khoản chi phí quản lý gây phiền phức cho bạn. Nếu có ý chí mạnh mẽ, lúc nào bạn cũng có thể làm được điều đó. Các phân khúc ít đem lại lợi nhuận, dù có chi phí quản

lý hay không, có thể bán được trong một số trường hợp và luôn luôn có thể dẹp bỏ. (Đừng nghe lời của các tay làm kế toán, họ là những người hay ca bài "các khoản chi phí khi rút ra"; nhiều khoản trong những chí phí này chỉ là những con số trên giấy tờ chứ không có chi phí bằng tiền mặt. Cho dù ở những phần có chi phí bằng tiền mặt, thì thường có một khoản hoàn vốn cực nhanh, khoản hoàn vốn này sẽ còn nhanh hơn nhiều, nhờ giá trị của sự đơn giản trong hoạt động kinh doanh, so với mức mà những tay kế toán từng báo cáo với bạn). Sự lựa chọn thứ 3, thường đem lại lợi nhuận cao nhất, là thu hoạch ngay những phân khúc thị trường này, cố tình đánh mất thị phần. Bạn hãy cứ buông ra những khách hàng và những sản phẩm ít đem lại lợi nhuận hơn, cắt giảm hầu hết sự hỗ trợ và bớt đi phần lớn những nỗ lực bán hàng, tăng giá sản phẩm và chấp nhận doanh số giảm ở mức từ 5 – 20% trong khi đó bạn vẫn vui cười mang tiền rủng rỉnh đến gửi ngân hàng.

Hãy chọn 20% đơn giản nhất

Những cái thật đơn giản và được chuẩn hóa nhất thì hữu ích hơn và có hiệu quả về chi phí hơn nhiều so với những cái phức tạp. Những thông điệp đơn giản nhất là những thông điệp lôi cuốn và phổ quát nhất: với đồng nghiệp, khách hàng và các nhà cung cấp. Những cấu trúc và những dòng chảy tiến trình đơn giản nhất vừa có sức lôi cuốn vừa có chi phí thấp nhất. Việc để cho khách hàng tiếp cận được với hệ thống kinh doanh của bạn – như với tất cả các hình thức kinh doanh tự phục vụ khác – sẽ tạo ra cho khách hàng được quyền lựa chọn, tiết kiệm chi phí, đáp ứng nhanh chóng và làm cho khách hàng phải mở hầu bao.

Hãy luôn cố gắng xác định 20% đơn giản nhất trong bất kỳ loạt sản phẩm, tiến trình, thông điệp tiếp thị, kênh bán hàng, thiết kế sản phẩm, hoạt động sản xuất sản phẩm, phân phối dịch vụ nào hoặc trong bất kỳ cơ chế phản hồi thông tin từ khách hàng nào. Hãy chuyên tâm vào 20% đơn giản nhất. Tinh chỉnh nó cho đến khi nó đơn giản đến mức có thể. Hãy chuẩn hóa việc phân phối một sản phẩm đơn giản hoặc moat dịch vụ trên cơ sở càng phổ quát và càng mang tính toàn cầu càng tốt. Hãy phớt lờ những chấn động tinh thần, những tiếng chuông cảnh báo và những tiếng huýt sáo chỉ trích. Hãy làm cho 20% đơn giản nhất có chất lượng cao và phù hợp đến mức bạn có thể tưởng tượng được. Bất cứ khi nào có một vấn đề gì đó trở nên phức tạp, hãy đơn giản hóa nó; nếu bạn không thể làm được điều đó thì hãy loại bỏ nó đi.

Vấn đề giảm mức độ phức tạp

ở công ty Corning

Làm thế nào một doanh nghiệp đang gặp khó khăn có thể sử dụng Nguyên lý 80/20 để làm giảm mức độ phức tạp và tăng lợi nhuận? Một nghiên cứu rất hay đã được thực hiện cho Corning, một công ty sản xuất chất phủ bề mặt bằng ceramic cho hệ thống xả của xe ô tô tại Greenville, tiểu bang Ohio và

tại Kaiserslautern, Đức˙3

Năm 1992, cơ sở tại Mỹ của doanh nghiệp này hoạt động trì trệ và sang đến năm sau, thị trường ở Đức của họ bị giảm sút nghiêm trọng. Thay vì hoang mang hốt hoảng thì các quản trị viên của công ty Corning đã xem xét kỹ lưỡng và nghiêm túc khả năng sinh lời của tất cả các sản phẩm của họ.

Như ở hầu hết mọi công ty trên khắp thế giới, các lãnh đạo điều hành công ty Corning đã sử dụng phương pháp chi phí chuẩn để quyết định nên sản xuất sản phẩm nào. Nhưng các hệ thống chi phí chuẩn lại là một trong những lý do quan trọng nhất giải thích vì sao Nguyên lý 80/20 có thể đóng góp nhiều như vậy: các hệ thống chi phí chuẩn làm cho doanh nghiệp không thể nào biết được khả năng sinh lời thực sự của sản phẩm, phần lớn là do những hệ thống này không phân biệt được giữa các sản phẩm có sản lượng cao và các sản phẩm có sản lượng thấp. Trong khi các khoản chi phí khả biến – chẳng hạn như phí làm thêm giờ, phí đào tạo, hiệu chỉnh thiết bị và chi phí khi máy móc không hoạt động – được phân bổ đầy đủ ở Công ty Corning, thì những kết quả thu được đã gây ra sự sửng sốt.

Hãy lấy hai sản phẩm được sản xuất tại Kaiserslautern: chất phủ bề mặt bằng ceramic dùng công nghệ phủ đối xứng, đơn giản, có số lượng lớn, ở đây được gán bằng ký hiệu R10; còn một sản phẩm có số lượng thấp hơn rất nhiều, ký hiệu R5, là một loại chất phủ bề mặt theo công nghệ phủ tự do. Chi phí chuẩn của R5 cao hơn chi phí chuẩn của R10 là 20%. Nhưng khi thiết kế bổ sung và nỗ lực của nhà máy sản xuất tạo ra sản phẩm R5 đã được lên giá thành đầy đủ thì hóa ra chi phí cho sản phẩm này lớn đến mức không thể tin nổi, lớn hơn R10 khoảng 500.000%!

Tuy nhiên, nếu suy nghĩ kỹ thì những dữ liệu này là có thể tin được. R10 hầu như là không cần người giám sát. R5 đòi hỏi phải có nhiều kỹ sư túc trực bên nó, giám sát nó, để đảm bảo cho sản phẩm duy trì được các yêu cầu về thông số kỹ thuật. Vì vậy, nếu chỉ sản xuất R10 thì sẽ cần ít kỹ sư hơn rất nhiều. Và thực tế người ta đã làm như thế. Bằng việc loại bỏ những sản

phẩm không có khả năng sinh lời, số lượng thấp, góp phần rất ít vào tổng doanh thu và tạo ra khoản lợi nhuận âm, yêu cầu nhân sự cần đến tay nghề kỹ sư đã giảm 25%.

Nguyên lý 50/5

Phân tích của Corning luôn hướng về một họ hàng rất hữu ích của Nguyên lý 80/20 – đó là Nguyên lý 50/5.

Nguyên lý 50/5 khẳng định rằng, thông thường, 50% khách hàng, sản phẩm, phụ kiện và nhà cung cấp của một công ty sẽ đóng góp không tới 5% doanh thu. Việc loại bỏ 50% danh mục sản phẩm có sản lượng thấp (và có giá trị âm) là yếu tố then chốt để làm giảm đi độ phức tạp của doanh nghiệp.

Nguyên lý 50/5 đã phát huy tác dụng ở Công ty Corning. Trong số 450 sản phẩm được sản xuất tại Greenville, nửa số sản phẩm đã tạo ra 96,3% doanh thu; 50% số sản phẩm còn lại chỉ sản sinh ra 3,7% doanh thu. Tùy thuộc vào thời gian tiến hành phân tích, nhà máy ở Đức của công ty đã cho thấy là 50% sản phẩm có sản lượng thấp chỉ tạo ra 2-5 % doanh số bán. Ở cả hai nhà máy sản xuất, 50% sản phẩm có sản lượng thấp nhất bị lỗ.

Càng nhiều càng tệ hại

Việc chạy theo số lượng là con đường dẫn doanh nghiệp đến bờ vực khủng hoảng. Số lượng lớn dẫn đến sản phẩm biên tế, khách hàng biên tế và làm tăng nhanh độ phức tạp về quản lý. Bởi vì sự phức tạp vừa mang lại cho các nhà quản lý cảm giác thú vị và thỏa mãn nên họ thường khoan nhượng và khuyến khích ủng hộ nó cho đến khi họ không còn khả năng để chịu đựng nó được nữa. Ở công ty Corning, hoạt động kinh doanh tại các nhà máy đều trở nên phức tạp, gây nhiều thiệt hại cho doanh nghiệp. Giải pháp cho tình trạng này là phải cắt giảm số lượng sản phẩm hơn một nửa. Thay vì giao dịch với 1000 nhà cung cấp, công ty củng cố việc mua hàng thông qua 200 nhà cung cấp lớn chiếm đến 95% tổng nguồn cung (Nguyên lý 95/20) của công ty. Doanh nghiệp được sắp xếp hợp lý và đi vào ổn định.

Vào lúc cao trào suy thoái của thị trường, công ty Corning đã cắt giảm hoạt động kinh doanh. Điều này có vẻ như sai lầm nhưng lại đã có tác dụng. Hoạt động đơn giản hơn, với quy mô nhỏ hơn đã nhanh chóng khôi phục lại lợi nhuận cho công ty. Ít hơn hóa ra lại là nhiều hơn.

Các nhà quản lý ưu ái sự phức tạp

Đến đây cần phải đặt câu hỏi: tại sao các tổ chức doanh nghiệp được cho là đang tối đa hóa lợi nhuận lại trở nên phức tạp, khi rõ ràng là điều này phá hủy đi các giá trị?

Than ôi, câu trả lời quan trọng cho câu hỏi trên là do các nhà quản lý thích sự phức tạp. Sự phức tạp kích thích và thách thức trí tuệ: nó làm sôi động những hoạt động đều đặn tẻ nhạt thường nhật; đồng thời nó tạo ra những công việc thú vị cho các nhà quản lý. Một vài người tin rằng khi không có ai nhìn họ thì phải có sự phức tạp để khiến người ta phải chú ý đến họ. Không còn nghi ngờ gì nữa – sự phức tạp được các nhà quản lý đỡ đầu, và ngược lại chính nó cũng đang đỡ đầu cho họ, theo kiểu "cây đa cậy thần, thần cậy cây đa". Hầu hết các tổ chức doanh nghiệp, thậm chí cả các doanh nghiệp bề ngoài ra vẻ là những nhà tư bản thương mại, đều thông đồng với nhau về mặt quản lý, âm thầm đi ngược lại với lợi ích của khách hàng, của các nhà đầu tư và của thế giới bên ngoài những doanh nghiệp đó nói chung. Trừ phi các hãng đang phải đương đầu với cuộc khủng hoảng kinh tế, hoặc có một lãnh đạo bất thường nào đó ủng hộ các nhà đầu tư và khách hàng hơn là ủng hộ những nhà quản lý của chính mình, thì hoạt động quản lý vượt quá giới hạn hầu như vẫn được bảo đảm. Nó nằm trong mối quan tâm của giới nắm quyền lãnh đạo.[4]

Giảm chi phí nhờ đơn giản

Vì vậy, cũng là lẽ thường tình khi doanh nghiệp, cũng giống như cuộc đời nói chung, dễ trở nên phức tạp quá mức. Tất cả các tổ chức doanh nghiệp, đặc biệt là các doanh nghiệp lớn và phức tạp, tự trong nội tại đã không hiệu quả và lãng phí. Họ không tập trung vào cái mà họ nên làm. Lẽ ra họ nên tăng thêm giá trị cho các khách hàng của họ cũng như cho những khách hàng tiềm năng của mình. Bất cứ hoạt động nào không đáp ứng được mục tiêu này đều vô ích. Tuy nhiên, hầu hết các doanh nghiệp lớn đều có hàng khối hoạt động rất tốn kém và không hiệu quả.

Mỗi người và mỗi tổ chức là sản phẩm của một liên minh và những lực lượng bên trong liên minh đó luôn xảy ra chiến tranh. Đó là cuộc chiến giữa những lực lượng chiếm số đông nhưng ô hợp và những lực lượng chiếm số ít nhưng lại tinh nhuệ. Số đông ô hợp bao gồm sự trì trệ và không hiệu quả phổ biến trong doanh nghiệp. Số ít tinh nhuệ là những mũi đột phá về tính hiệu

quả, tính sáng tạo và thích nghi tốt. Hầu hết các hoạt động đều mang lại chẳng bao nhiêu giá trị kết quả và thay đổi gì. Một vài biện pháp can thiệp mạnh có tác động rất lớn. Cuộc chiến này thật khó nhận thấy: đó là cùng một người, cùng một đơn vị và cùng một tổ chức vừa mang lại hàng loạt yếu tố đầu ra kém (hay tiêu cực) và rất ít yếu tố đầu ra có giá trị cao. Tất cả những gì mà chúng ta có thể nhận thấy rõ được chính là kết quả tổng thể; chúng ta đã bỏ lỡ cả những thứ rác rưởi đáng bỏ đi lẫn những viên ngọc quí giá.

Hệ quả là bất kỳ tổ chức nào cũng đều luôn có rất nhiều tiềm năng để giảm chi phí và mang đến giá trị tốt hơn cho khách hàng: bằng cách đơn giản hóa những gì mà doanh nghiệp thực hiện và bằng cách loại bỏ những hoạt động đem lại giá trị âm hoặc có giá trị thấp.

Hãy nhớ rằng:

4Sự phức tạp của doanh nghiệp làm tăng sự lãng phí; đơn giản mang lại hiệu quả cho doanh nghiệp.

4Đại đa số hoạt động kinh doanh sẽ không mang lại ích lợi gì cả, không được thấu hiểu, không được quản lý tốt, nhiều hoạt động được thực hiện một cách lãng phí và phần lớn là không liên quan đến các khách hàng.

4Một tỷ lệ nhỏ hoạt động kinh doanh sẽ luôn rất hiệu quả và được khách hàng đánh giá cao; có thể đó không phải là điều mà bạn nghĩ; chúng không dễ dàng nhìn thấy và lẫn lộn giữa những hoạt động kém hiệu quả hơn.

4Tất cả các tổ chức đều là sự trộn lẫn giữa các lực lượng hữu ích và không hữu ích: đó là con người, các mối quan hệ, và tài sản.

4Hiệu suất kém luôn luôn là căn bệnh trầm kha, nó ẩn giấu ở phía sau và được che giấu bởi một số lượng ít hơn các hoạt động hiệu quả.

4Doanh nghiệp luôn có khả năng thực hiện những cải tiến quan trọng, bằng cách thực hiện mọi việc một cách khác hẳn và bằng cách làm ít hơn.

Hãy luôn nhớ đến Nguyên lý 80/20: nếu nghiên cứu những kết quả do công ty bạn làm ra, thường thì bạn sẽ thấy 1/4 đến 1/5 hoạt động tạo nên 3/4 hoặc 4/5 lợi nhuận. Hãy làm sinh sôi nảy nở 1/4 hoặc 1/5 đó. Hãy tăng tính hiệu quả của phần còn lại lên gấp bội hoặc loại bỏ nó đi.

Sử dụng *Nguyên lý 80/20*

để giảm các khoản chi phí

Tất cả những kỹ thuật hiệu quả để làm giảm chi phí đều sử dụng ba ý tưởng 80/20: đó là *đơn giản hóa*, thông qua việc loại bỏ hoạt động nào không đem lại lợi nhuận; *tập trung*, vào một vài yếu tố then chốt làm động lực cho các quá trình cải tiến; và *so sánh hiệu suất hoạt động*. Hai yếu tố sau cần được tìm hiểu chi tiết.

Đừng đổ đều công sức vào việc giải quyết mọi vấn đề. Việc giảm chi phí là một hoạt động tốn kém!

Hãy xác định những lĩnh vực (có lẽ chỉ chiếm 20% trong toàn bộ hoạt động kinh doanh) bạn có thể giảm chi phí được nhiều nhất. Hãy tập trung 80% nỗ lực của bạn ở khâu này.

Bạn không muốn bị sa lầy vào những phân tích vi mô. Sử dụng quy tắc 80/20 ta có thể giải quyết vấn đề này. Hãy hỏi bản thân bạn xem điều gì làm bạn tốn phần lớn thời gian mà bạn có thể cắt bỏ chúng, 80% chi phí và sự chậm trễ thời gian nằm ở phần nào trong các tiến trình hiện hữu của bạn mà bạn có thể nhắm đến, đồng thời bạn cần hiểu được cách thức mình sẽ bắt tay vào giải quyết những vấn đề đó.[5]

Để thành công, chúng ta phải đo lường được là cái gì thực sự có giá trị... hầu hết các tổ chức doanh nghiệp đều tuân thủ qui tắc Pareto: 80% những cái quan trọng được hỗ trợ bởi 20% chi phí... Chẳng hạn như, một nghiên cứu tại trung tâm thanh toán khách hàng của công ty Pacific Bell nhận thấy rằng 25% hoạt động của trung tâm được dành cho việc giải quyết 0,1% các khoản thanh toán. 1/3 các khoản thanh toán được xử lý hai lần, và có khi đến mấy lần.[6]

Trong việc giảm chi phí và tăng chất lượng sản phẩm và dịch vụ, trên hết thảy mọi thứ, hãy nhớ rằng chi phí như nhau không dẫn đến sự thỏa mãn khách hàng như nhau. Một vài yếu tố chi phí cực kỳ hiệu quả; nhưng phần lớn các yếu tố chi phí khác có ít hoặc không có mối quan hệ nào với những cái mà khách hàng coi trọng. Hãy xác định, trân trọng và nhân lên gấp bội một vài khoản chi phí hiệu quả; đồng thời loại bỏ phần còn lại.

Sử dụng Phân tích 80/20 để xác định những lĩnh vực cần cải tiến

Phân tích 80/20 có thể chứng minh tại sao một số các vấn đề cụ thể nào đó lại phát sinh và tập trung mối quan tâm vào những lĩnh vực then chốt cần phải cải tiến. Hãy lấy một ví dụ đơn giản. Chúng ta hãy tưởng tượng là bạn đang quản lý moat công ty xuất bản sách và chi phí cho việc xếp chữ vượt 30% ngân sách. Vị giám đốc phụ trách sản phẩm của bạn bảo với bạn rằng có 1001 lý do làm cho chi phí tăng vượt trội ngoài kế hoạch: đôi khi là do các tác giả chậm trễ trong việc giao bản thảo, đôi khi là do người đọc và sửa bản in thử hoặc do người biên soạn bảng chỉ mục kéo dài thời gian hơn dự tính, trong nhiều trường hợp, cuốn sách trở nên dài hơn so với kế hoạch, thường cần phải chỉnh sửa các biểu đồ và bảng biểu khác và còn nhiều nguyên do đặc biệt khác nữa

Một điều mà bạn có thể làm là dành một khoảng thời gian cụ thể, chẳng hạn ba tháng, và theo dõi cẩn thận những nguyên nhân dẫn đến việc tăng chi phí vượt trội trong khâu xếp chữ. Bạn nên ghi nhận lý do chủ yếu của mỗi lần chi phí tăng vượt trội, và cũng cần ghi nhận khoản phạt chi phí tài chính có liên quan.

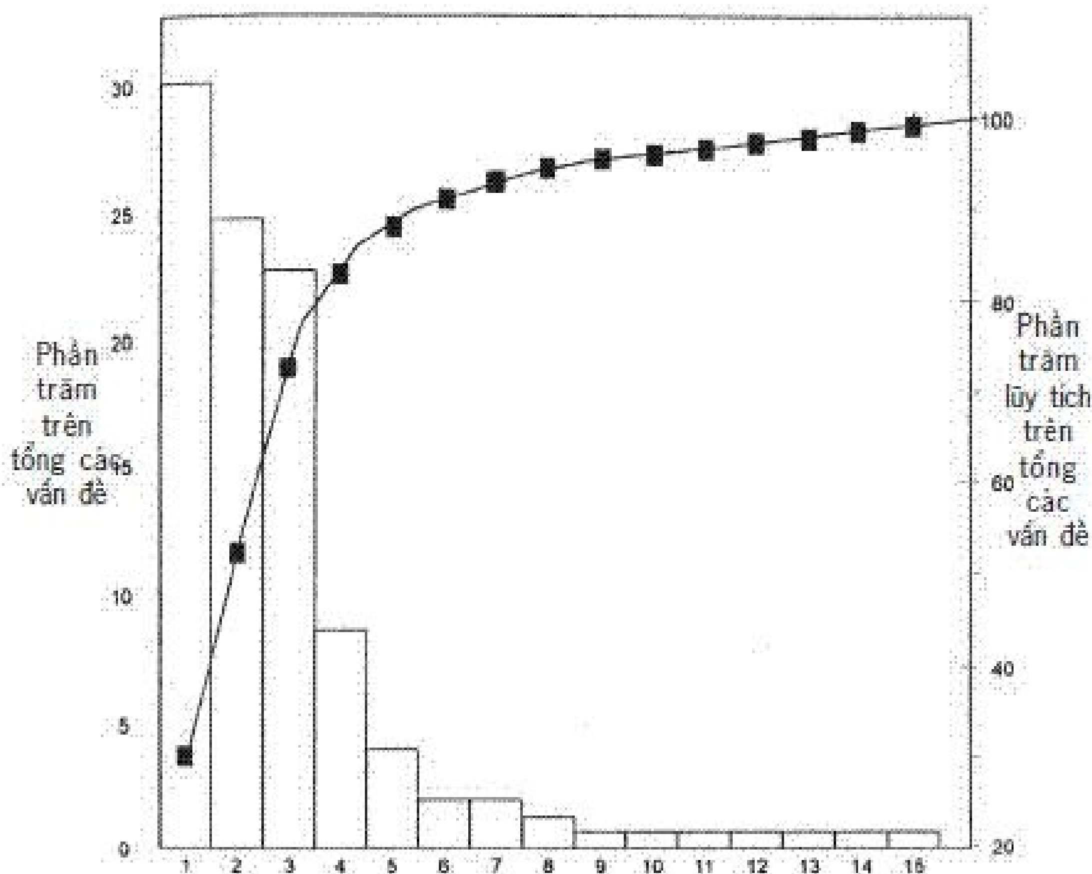
Hình 32 thể hiện các nguyên nhân trong một bảng, sắp xếp nguyên nhân phổ biến nhất ở trên cùng và cứ thế tiếp tục xuống dưới.

	Nguyên nhân	Số	Phần trăm	Phần trăm lũy tích
1	Các tác giả chậm trễ trong việc hiệu chỉnh	45	30,0	30,0
2	Các tác giả chậm nộp bản thảo gốc	37	24,7	54,7
3	Các tác giả chỉnh sửa quá nhiều	34	22,7	77,4
4	Bảng biểu cần hiệu chỉnh	13	8,6	86,0
5	Sách dài hơn dự kiến	6	4,0	90,0

6	Người đọc và sửa bản in thử bị trễ nãi	3	2,0	92,0
7	Người biên soạn bảng chỉ mục cuối sách	3	2,0	94,0
8	Nhận được giấy phép trễ nãi	2	1,3	95,3
9	Lỗi vi tính của thợ xếp chữ	1	0,67	96,0
10	Các lỗi hiệu chỉnh của thợ xếp chữ	1	0,67	96,0
11	Biên tập viên thay đổi lịch trình	1	0,67	97,3
12	Công tác tiếp thị làm thay đổi lịch trình	1	0,67	98,0
13	Nhà in làm thay đổi lịch trình	1	0,67	98,7
14	Hỏa hoạn tại xưởng của thợ xếp chữ	1	0,67	99,3
15	Tranh chấp pháp lý với thợ xếp chữ	1	0,67	100,0
Tổng cộng		150	100	100

Bảng 32: Các nguyên nhân dẫn đến tăng chi phí trong khâu sắp chữ của nhà xuất bản

Hình 33 chuyển những thông tin trên qua dạng biểu đồ 80/20. Để làm được điều này, hãy lập các thanh cột mô tả nguyên nhân theo thứ tự quan trọng giảm dần, đặt số nguyên nhân lên mỗi thanh ở trên trục tung nằm bên tay trái đồng thời trục hoành bên tay phải thể hiện phần trăm lũy tiến các nguyên nhân. Việc này dễ thực hiện và tóm tắt dữ liệu bằng hình vẽ giúp người đọc nhìn thấy vấn đề dễ dàng và nhanh chóng hơn.



Hình 33 Biểu đồ 80/20 các nguyên nhân dẫn đến tăng chi phí trong khâu xếp chữ của nhà xuất bản.

Chúng ta có thể thấy từ sơ đồ 33 rằng 3 trong số 15 vấn đề (chính xác là 20%) dẫn đến gần 80% chi phí tăng vượt trội. Đường lũy tích nhanh chóng chạy gần như song song với trục hoành chỉ sau 5 lý do đầu tiên, điều này cho thấy bạn đang đến gần với các nguyên nhân không quan trọng nhưng chiếm phần nhiều – những cái "đa số linh tinh".

Tất cả ba nguyên nhân chính đều có liên quan đến các tác giả. Nhà xuất bản có thể giải quyết vấn đề này bằng cách viết vào trong bản hợp đồng với các tác giả một điều khoản buộc họ có trách nhiệm phải trả bất kỳ khoản chi phí xếp chữ phụ trội nào do việc họ chậm trễ hoặc sửa chữa quá nhiều. Một thay đổi nhỏ giống như vậy sẽ giúp loại bỏ trên 80% vấn đề.

Đôi khi, biểu đồ 80/20 sẽ hữu ích hơn nếu được lập ra trên cơ sở tác động về mặt tài chính của vấn đề (hoặc cơ hội) hơn là số lượng các nguyên nhân.

Phương pháp thực hiện cũng giống như vậy.

Nguyên lý 80/20 cho rằng luôn luôn có một vài lĩnh vực có năng suất cao và nhiều lĩnh vực khác có năng suất thấp. Tất cả các kỹ thuật làm giảm chi phí hiệu quả nhất trong 30 năm qua đều áp dụng ý tưởng này (thường có nhìn nhận đã áp dụng Nguyên lý 80/20) để đối sánh hiệu suất hoạt động. Trách nhiệm được đặt lên vai một đa số những doanh nghiệp còn lẹt đẹt phía sau là phải cải thiện hiệu suất hoạt động lên mức cao nhất (đôi khi, đạt trên 90% trong tất cả các mức hiệu suất, có khi trên 75%, thường là nằm giữa hai con số này), nếu không thì phải nhẹ nhàng rút lui có trật tự ra khỏi lĩnh vực kinh doanh đó.

Đây không phải là chỗ để trình bày chi tiết đến những kỹ thuật tiết giảm chi phí hoặc nâng cao giá trị như là xác định chuẩn mực, tiến hành theo mô hình tối ưu đã có thực hiện trong thực tế, hoặc tái cơ cấu thiết bị và/hoặc qui trình. Tất cả những vấn đề này đều là sự mở rộng có hệ thống của Nguyên lý 80/20 và tất cả, nếu (một chữ *nếu* thật lớn) được tuân thủ một cách triệt để, có thể làm tăng giá trị đối với khách hàng lên rất nhiều. Tuy nhiên, những kỹ thuật này thường rất dễ trở thành mốt quản lý thời thượng nhất nhưng lại mau chóng bị lãng quên hoặc trở thành những chương trình hành động đầy tính chủ quan, tự giới hạn chính mình. Chúng sẽ có rất nhiều khả năng mang lại thành công nếu được đặt trong khuôn khổ của Nguyên lý 80/20 rất đơn giản, một nguyên lý sẽ là động lực lèo lái cho tất cả các hoạt động cấp tiến:

4một thiểu số các hoạt động kinh doanh mang lại hiệu quả.

4giá trị mang lại cho khách hàng hiếm khi được đo lường và luôn không như nhau.

Những bước nhảy vọt về phía trước đòi hỏi cần phải có sự tính toán đo lường và so sánh giữa giá trị mang lại cho khách hàng và cái giá họ phải trả cho nó.

Kết luận: sức mạnh của sự đơn giản

Bởi vì hoạt động kinh doanh là sự lãng phí, và bởi vì sự phức tạp và sự lãng phí của doanh nghiệp toa rập hỗ trợ lẫn nhau, nên một doanh nghiệp có cơ cấu đơn giản sẽ luôn tốt hơn là một doanh nghiệp có cơ cấu phức tạp. Bởi vì qui mô doanh nghiệp thông thường đều có một giá trị, ở một mức độ phức tạp bất kỳ nào, nên tốt hơn là hãy có một doanh nghiệp qui mô lớn. Như vậy,

doanh nghiệp lớn nhưng cơ cấu đơn giản là tốt nhất.

Cách thức để làm cho điều gì đó trở thành vĩ đại là hãy làm cho điều đó trở thành đơn giản. Bất kỳ ai coi trọng vấn đề mang lại giá trị tốt hơn cho khách hàng đều có thể dễ dàng làm được điều đó, bằng cách giảm đi sự phức tạp. Bất kỳ cỗ xe kinh doanh nào cũng đều chở trên mình đông nghẹt hành khách – là những sản phẩm, những quy trình, những nhà cung cấp, những khách hàng, và nặng nề nhất là những nhà quản lý không tạo ra được lợi nhuận cho doanh nghiệp. Những hành khách này cản trở bước tiến của thương mại. Tiến bộ cần sự đơn giản; và sự đơn giản đòi hỏi phải mạnh tay, triệt để. Điều này góp phần giải thích tại sao đơn giản là một phẩm chất vừa quý hiếm vừa đẹp đến thế.

6

Câu đúng đối tượng khách hàng

Những ai phân tích nguyên nhân thành công của mình đều biết rằng qui tắc 80/20 quả có ứng nghiệm. 80% mức tăng trưởng, khả năng sinh lời và sự thỏa mãn của họ là do 20% khách hàng mang lại. Chí ít, các công ty nên xác định phần 20% số khách hàng hàng đầu để có được một bức tranh rõ ràng về các triển vọng tăng trưởng mong đợi trong tương lai.

Vin Manaktala[1]

Nguyên lý 80/20 rất cần thiết để thực hiện đúng hình thức bán hàng và tiếp thị, đồng thời để áp dụng vào chiến lược tổng thể của bất kỳ tổ chức nào, kể cả toàn bộ tiến trình sản xuất và phân phối hàng hóa và dịch vụ. Chúng tôi sẽ trình bày về việc làm thế nào áp dụng Nguyên lý 80/20 theo cách này. Nhưng trước tiên, chúng tôi có trách nhiệm phải xóa bỏ nhiều tư tưởng lạc hậu nhưng lại ra vẻ trí tuệ liên quan đến tiến trình công nghiệp hóa và hoạt động tiếp thị. Ví dụ, người ta thường nói rằng chúng ta đang sống trong một thế giới hậu công nghiệp, rằng các công ty không nên theo định hướng lấy sản xuất làm trọng, rằng họ nên theo định hướng tiếp thị và nên tập trung vào khách hàng. Những điều này giỏi lắm chỉ đúng phân nửa. Chúng ta hãy quay lại lịch sử một chút để lý giải cho vấn đề này.

Ban đầu, hầu hết các công ty đều tập trung vào thị trường của mình – là những khách hàng quan trọng của họ – mà ít khi hoặc không hề bận tâm suy nghĩ gì cả. Thời ấy, mảng tiếp thị, với tư cách một chức năng hoặc một hoạt

động riêng biệt, là không cần thiết, tuy nhiên những doanh nghiệp nhỏ vẫn đảm bảo việc chăm sóc khách hàng của mình.

Thế rồi cuộc Cách mạng Công nghiệp đã diễn ra, góp phần hình thành nên các doanh nghiệp lớn, tư tưởng chuyên môn hóa (nhà máy sản xuất đinh ghim của Adam Smith)2 và cuối cùng hình thành dây chuyền sản xuất. Khuynh hướng tự nhiên của doanh nghiệp lớn là làm cho các nhu cầu khách hàng trở nên thứ yếu so với yêu cầu phải có dây chuyền sản xuất hàng loạt với chi phí thấp. Henry Ford có câu nói nổi tiếng rằng các khách hàng có thể có được chiếc xe Model T của ông ta "với bất kỳ màu sắc nào cũng được miễn là màu đen". Cho đến cuối những năm 1950, hầu hết các doanh nghiệp lớn ở khắp mọi nơi đều chọn con đường lấy sản xuất làm trọng.

Các nhà tiếp thị hoặc doanh nhân lão luyện ngày nay dễ cười khẩy trước sự "thô mộc" của phương pháp tiếp cận theo định hướng sản xuất. Thực tế, phải nói thẳng là tư tưởng của Ford là phương pháp phù hợp vào thời đó; mục tiêu tối thượng là phải đơn giản hóa sản phẩm và giảm giá thành, trong khi vẫn làm cho sản phẩm trở nên hấp dẫn hơn, là nền tảng của xã hội tiêu dùng giàu có ngày hôm nay. Các sản phẩm từ nhà máy có chi phí thấp dần dần làm cho càng ngày càng có nhiều hơn (hoặc theo một lối nói kỳ cục là "giá cả bình dân") những hàng hóa thuộc chủng loại ngày càng cao cấp hơn cho những khách hàng trước đây đã bị loại khỏi thị trường. Sự hình thành thị trường cho số đông cũng tạo ra mãi lực vốn không hề tồn tại trước đây, dẫn đến những vòng quay bất tận – sản xuất với chi phí thấp hơn, tiêu thụ nhiều hơn, thuê nhân công nhiều hơn, sức mua cao hơn, số lượng đơn vị sản phẩm lớn hơn, chi phí đơn vị thấp hơn, tiêu thụ nhiều hơn, v.v... – theo đường xoắn ốc đi lên liên tục, nếu không muốn nói là không hề bị đứt đoạn.

Xem xét quan điểm này, Henry Ford không phải là một kẻ ngồi trong tháp ngà chỉ biết tư tưởng lấy sản xuất làm trọng: ông là một thiên tài sáng tạo đã mở đường cho việc đưa dịch vụ đến cho những công dân bình thường. Năm 1909, ông phát biểu rằng tôn chỉ của ông là "phổ chúng hóa ô-tô". Vào thời điểm ấy, đó là một mục tiêu dễ bị chế nhạo: chỉ những người giàu mới có ô-tô. Tuy nhiên, điều này thì đã được chứng tỏ qua lịch sử, chiếc Model T sản xuất hàng loạt, tung ra thị trường với chi phí rẻ hơn nhiều so với những xe hơi trước đó, đã làm cho tôn chỉ "phổ chúng hóa ô-tô" dần dần được hiện thực hóa. Cho dù hậu quả có tốt hay xấu, nhưng xét về tổng thể thì tốt nhiều hơn xấu, thì chúng ta cũng đã được tận hưởng "tiếng còi xe của quảng đại quần chúng"3do thế giới Ford mang lại.

Công cuộc công nghiệp hóa và cải cách hàng loạt không dừng lại ở lĩnh vực sản xuất ôtô. Thời đó, nếu có nghiên cứu thị trường thì nó cũng không thể dẫn đến chuyện nhiều sản phẩm khác, từ tủ lạnh đến máy nghe nhạc Sony Walkman hoặc đĩa CD-ROM được đặt hàng nghiên cứu sản xuất. Ở thế kỷ XIX nào có ai muốn mua thực phẩm đông lạnh, vì làm gì có tủ lạnh để ướp giữ. Tất cả những đột phá vĩ đại kể từ phát minh ra lửa và bánh xe trở về sau đều là những thành tựu của nền sản xuất để rồi sau đó chính chúng lại tạo ra thị trường cho riêng mình. Và sẽ là vô nghĩa nếu nói rằng chúng ta sống trong một thế giới thời kỳ hậu công nghiệp. Các dịch vụ hiện cũng đang được công nghiệp hóa như những sản phẩm vật chất ở trong giai đoạn gọi là thời đại công nghiệp. Hoạt động bán lẻ, nông nghiệp, sản xuất hoa, ngôn ngữ, giải trí, giáo dục đào tạo, vệ sinh, dịch vụ khách sạn và thậm chí là nghệ thuật kinh doanh nhà hàng, tất cả những hoạt động này trước kia đều từng là địa hạt độc quyền của những nhà cung cấp dịch vụ tư nhân, không thể công nghiệp hóa và không xuất khẩu được. Ngày nay, tất cả những lĩnh vực này đều được công nghiệp hóa nhanh chóng và, trong một vài trường hợp, toàn cầu hóa.4

Thập niên 1960 tái khám phá tiếp thị và thập niên 1990 tái khám phá khách hàng

Cuối cùng thì thành công của tư tưởng lấy sản xuất làm trọng, cùng với sự tập trung vào sản xuất sản phẩm, mở rộng sản xuất và giảm giá thành, đã làm bộc lộ rõ những nhược điểm, bất cập của nó. Trong những năm đầu thập niên 1960, các giáo sư tại các trường quản trị kinh doanh như là Theodore Levitt đã khuyên các nhà quản lý doanh nghiệp là hãy theo định hướng lấy tiếp thị làm trọng. Bài báo nổi tiếng của ông trong tạp chí Harvard Business Review vào năm 1960 với nhan đề "Tật cận thị tiếp thị" đã kêu gọi các ngành nghề hãy tập trung làm "thỏa mãn khách hàng" hơn là tập trung vào việc "sản xuất hàng hóa". Bản "phúc âm" mới này có sức tác động lan tỏa cực nhanh. Dân làm doanh nghiệp lao vào cuộc chiến thu hút tình cảm và tâm trí của các khách hàng; một nhánh nghiên cứu doanh thương tương đối mới, nghiên cứu thị trường, đã được phát triển ào ạt, rộng rãi nhằm khám phá ra những sản phẩm mới nào khách hàng đang cần. Tiếp thị trở thành đề tài nóng hổi ở các trường kinh doanh và giới lãnh đạo tiếp thị đã đánh bạt những kẻ chuyên về sản xuất, lên nắm quyền, tạo ra một thế hệ những tổng giám đốc điều hành mới. Thị trường cho số đông bị khai tử; phân khúc sản phẩm và khách hàng trở thành lời ăn tiếng nói cửa miệng của những kẻ thức thời. Gần đây hơn, vào những năm thuộc thập niên 1980 và 1990, những tôn

chỉ như thỏa mãn nhu cầu của khách hàng, lấy khách hàng làm trung tâm, niềm vui của khách hàng, và luôn đau đáu quan tâm đến khách hàng, đã được tuyên bố là những phương châm hành động ở các doanh nghiệp thành công nhất và "giác ngộ" nhất.

Tư tưởng lấy khách hàng làm trọng tâm là con dao hai lưỡi

Việc lấy tiếp thị làm trọng và lấy khách hàng làm trọng tâm là hoàn toàn đúng đắn. Nhưng nó cũng có thể gây phản ứng phụ nguy hiểm và có khả năng gây "chết người". Nếu phạm vi sản phẩm được mở rộng ra cho quá nhiều lĩnh vực mới, hoặc nếu tình trạng ám ảnh vì khách hàng dẫn đến việc quan tâm ngày càng nhiều đến người tiêu dùng "ngoại biên", thì chi phí đơn vị sẽ tăng lên và lợi nhuận sẽ giảm xuống. Cùng với phạm vi sản phẩm tăng thêm, các khoản chi phí quản lý tăng nhanh chóng, phải chi phí cho qui mô phức tạp, cồng kềnh hơn. Các khoản chi phí nhà máy hiện nay quá thấp đến nỗi chúng chỉ chiếm một phần nhỏ trong giá trị gia tăng của công ty – điển hình là thấp hơn 10% giá bán sản phẩm. Đại đa số các khoản chi phí của công ty đều nằm ngoài nhà máy. Những chi phí này có thể hết sức nặng nề nếu phạm vi sản phẩm quá lớn, quá rộng.

Tương tự, việc chạy theo quá nhiều khách hàng có thể làm leo thang chi phí bán hàng và chi phí tiếp thị, dẫn đến chi phí hậu cần cao hơn và, rất thường xuyên và nguy hiểm hơn tất cả, dẫn đến tình trạng giá bán chủ đạo phải thường xuyên thấp hơn, không chỉ đối với khách hàng mới mà còn đối với cả khách hàng cũ.

Ở đây, Nguyên lý 80/20 rất cần thiết. Nó có thể tạo ra sự tổng hợp giữa tư tưởng lấy sản xuất làm trọng và tư tưởng theo định hướng tiếp thị, để bạn có thể chỉ tập trung vào công tác tiếp thị mang lại lợi nhuận và vào việc chú trọng khách hàng mang lại lợi nhuận (chứ không phải là tập trung vào những khách hàng không mang đến lợi nhuận, như thực tế sờ sờ trước mắt ngày nay).

Tiếp thị theo Nguyên lý 80/20

Thị trường và khách hàng mà bất kỳ công ty nào cũng đều nên tập trung vào phải là đúng đối tượng, thông thường đó là một thiểu số những thị trường và khách hàng mà công ty hiện đang nắm giữ. Những "điều răn" về việc theo định hướng tiếp thị và tập trung phục vụ khách hàng nói chung chỉ đúng 20%.

Có ba nguyên tắc vàng:

4Công tác tiếp thị, và toàn thể công ty, nên tập trung vào việc cung cấp một sản phẩm và dịch vụ tuyệt vời trong số 20% mặt hàng hiện hữu – ấy là phần nhỏ tạo ra được 80% lợi nhuận sau khi đã tính đầy đủ chi phí.

4Công tác tiếp thị, và toàn thể công ty, nên dành nỗ lực đặc biệt cho việc tạo sự thích thú, duy trì lâu dài và mở rộng việc bán hàng đến số 20% khách hàng là những người mang lại 80% doanh số bán và/hoặc lợi nhuận của công ty.

4Không có xung đột thực sự nào giữa sản xuất và tiếp thị. Bạn sẽ chỉ thành công trong lĩnh vực tiếp thị nếu những cái mà bạn đang tiếp thị có sự khác biệt và, đối với khách hàng mục tiêu của bạn, hoặc không thể nào có được ở nơi khác hoặc được bạn cung cấp trong một gói sản phẩm/dịch vụ/ giá cả có giá trị cao hơn nhiều so với những sản phẩm/dịch vụ/giá cả mua ở nơi khác. Những điều kiện này không thể áp dụng cho nhiều hơn 20% của ngành hàng hiện hữu của bạn; và bạn có khả năng đạt được hơn 80% lợi nhuận thực từ 20% này. Và nếu những điều kiện này không áp dụng được trong hầu hết các ngành hàng của bạn thì bạn chỉ còn một hy vọng là phải cải tiến, cách tân, thay đổi. Ở giai đoạn này, nhà tiếp thị sáng tạo là người phải theo tư tưởng lấy sản phẩm làm trọng, tập trung vào sản phẩm. Tất cả mọi cải tiến đều nhất thiết phải nhắm vào sản phẩm. Bạn không thể cải tiến mà không có một sản phẩm hoặc dịch vụ mới nào.

Hãy theo định hướng lấy tiếp thị làm trọng chỉ trong một vài phân khúc thị trường/sản phẩm cần quan tâm

Những sản phẩm mang lại 20% doanh thu của bạn có thể chiếm 80% lợi nhuận, một khi bạn đã tính đến tất cả các khoản chi phí, kể cả chi phí quản lý, của mỗi sản phẩm. Thậm chí cũng có thể là 20% các sản phẩm của bạn chiếm 80% lợi nhuận. Bill Roatch, một khách hàng của Raley's, một nhà bán lẻ ở Sacramento, tiểu bang California, đã nhận xét như sau:

80% lợi nhuận của bạn do 20% sản phẩm mang lại. Vấn đề [đối với nhà bán lẻ] là bạn có thể loại bỏ bao nhiêu trong số 80% ấy [mà không một gây rủi ro là làm mất đi tầm cỡ của bạn trong lĩnh vực mỹ phẩm]... Nếu đặt câu hỏi này với phía bán nhượng quyền thì họ sẽ trả lời rằng sẽ có tổn thất. Nếu bạn đi hỏi những nhà bán lẻ thì họ sẽ nói rằng bạn có thể cắt bỏ một số.[5]

Giải pháp hợp lý cần làm là mở rộng phạm vi sản phẩm dành cho 20% loại son môi bán chạy nhất và mang lại nhiều lợi nhuận nhất, đồng thời loại ra khỏi danh sách một vài trong số sản phẩm bán chậm nhất. Kế đến, có thể tiến hành hoạt động xúc tiến bán hàng quan trọng ngay tại cửa hàng đối với 20% sản phẩm có khả năng sinh lời cao nhất, có hợp tác với nhà cung ứng những sản phẩm hàng đầu này. Lưu ý là dường như luôn luôn có những lý do có vẻ chính đáng được đưa ra cho việc tại sao bạn cần 80% sản phẩm không có khả năng sinh lời kia – trong trường hợp này là nỗi lo lắng "sút giảm tầm cỡ" do ngành hàng co nhỏ lại. Những lý do giống như vậy đều dựa trên quan điểm kỳ lạ cho rằng những người mua hàng thích nhìn thấy thật nhiều những sản phẩm mà họ không hề có ý định mua – điều này làm xao nhãng sự chú ý của họ đối với những sản phẩm mà họ muốn mua. Bất cứ khi nào vấn đề này được đưa ra kiểm nghiệm, câu trả lời trong 99% trường hợp đều là, việc loại ra khỏi danh sách những sản phẩm "ngoại biên" giúp tăng mạnh lợi nhuận mà không tác động đến cảm nhận của khách hàng trong việc mua hàng một chút nào.

Một công ty sản xuất các sản phẩm "làm đẹp" cho xe ô-tô – như sáp, dầu bóng và các phụ kiện làm sạch ô-tô khác – tiếp thị các sản phẩm của mình thông qua những tiệm rửa ô-tô. Về lý thuyết, điều này là hợp lý, bởi vì những người chủ tiệm rửa xe sẵn sàng kiếm thêm lợi nhuận thông qua việc bán các sản phẩm phục vụ cho việc "làm đẹp" xe ô-tô một cách đơn giản bằng cách trưng bày những sản phẩm này ở vị trí mà nếu không cũng chẳng để làm gì. Ý tưởng mong muốn lại là ở chỗ họ sẽ cho các sản phẩm một chỗ trưng bày tốt nhất trong tiệm và sẽ cố gắng bán cho được sản phẩm.

Nhưng khi doanh nghiệp sản xuất sản phẩm "làm đẹp" xe ô-tô bị bán đi và ban lãnh đạo mới đã tiến hành phân tích doanh số bán toàn diện, họ nhận thấy rằng "nguyên tắc cổ điển 80/20 quả có ứng nghiệm – nghĩa là 80% doanh thu của công ty được tạo ra từ 20% địa điểm bán lẻ".[6] Khi vị tổng giám đốc điều hành mới bất ngờ đến 50 tiệm rửa xe có doanh số bán thấp nhất, ông phát hiện ra rằng nơi trưng bày sản phẩm bị khuất trong những góc tường hoặc ở những vị trí kém đắc địa khác, điều này làm cho sản phẩm không có được sự quan tâm của khách hàng và thường rơi vào tình trạng không có người hỏi mua.

Vị tổng giám đốc điều hành có lời kêu gọi với những người chủ tiệm rửa xe không bán được nhiều sản phẩm của mình. Ông bảo họ hãy chấn chỉnh và quản lý việc trưng bày sản phẩm ở nơi bán hàng đúng mực. Lời kêu gọi này

không mang lại hiệu quả. Thay vào đó, lẽ ra ông tổng giám đốc trên nên tập trung vào 20% tiệm rửa xe có kết quả bán hàng tốt nhất. Ở những tiệm này, họ có gì hay? Họ có thể phát huy được nhiều hơn thế không? Những tiệm này có điểm gì chung? Làm thế nào để tìm ra được những đại lý như thế? Bởi các điểm bán hàng thành công này thuộc quyền sở hữu của những hệ thống kinh doanh lớn, được quản lý một cách chuyên nghiệp, nên lẽ ra vị tổng giám đốc trên nên chú trọng vào những điểm bán hàng này hơn là cố gắng cải thiện hiệu quả của những điểm bán hàng do chính chủ doanh nghiệp trực tiếp quản lý.

Hãy lấy khách hàng làm trung tâm đối với một số ít khách hàng cần quan tâm

Mặc dù quan trọng là thế nhưng tầm quan trọng của chuyện tập trung vào một vài sản phẩm tốt nhất chẳng là gì so với việc tập trung vào một vài khách hàng tốt nhất. Nhiều chuyên gia tiếp thị thành công đã học được bài học này. Ta có thể dẫn một vài trường hợp. Như trong lĩnh vực viễn thông:

Hãy hướng sự quan tâm của bạn vào những nơi tồn tại những mối đe dọa cạnh tranh thực sự. Ở hầu hết các trường hợp, qui tắc 80/20 vẫn ứng nghiệm – 80% doanh thu đến từ 20% khách hàng. Hãy nhận biết được khách hàng nào là vị mang lại doanh thu nhiều nhất cho doanh nghiệp và phải đảm bảo đáp ứng được các nhu cầu của họ.[7]

Trong việc quản lý hợp đồng:

Hãy nhớ nguyên tắc 80/20 lâu nay. Hãy giữ mối liên hệ thân thiết với 20% khách hàng tạo ra 80% hoạt động kinh doanh của bạn. Mỗi chiều Chủ nhật, hãy kiểm tra kỹ lưỡng những hồ sơ quản lý hợp đồng và ghi một ghi chú nhỏ, gửi một tấm thiệp, hoặc viết ghi chú là sẽ gọi cho bất kỳ người nào mà đã quá lâu bạn không liên lạc với họ.[8]

Kể từ năm 1994, công ty American Express đã tiến hành nhiều chiến dịch để tăng cường mảng nhượng quyền của mình với các doanh nhân và các khách hàng mang lại doanh số cao nhất cho công ty. Carlos Viera, giám đốc bán hàng của công ty American Express ở khu vực Nam Florida, giải thích:

Đó chính là quy tắc 80/20 xưa nay: phần chủ yếu trong hoạt động kinh doanh được tạo ra từ 20% thị trường của bạn. Chiến dịch này còn hơn là một chiến dịch PR nhằm lôi kéo mọi người đi ăn ở ngoài thường xuyên hơn

nữa.[9]

Hoạt động tiếp thị thành công là biết tập trung toàn bộ vào số lượng tương đối nhỏ các khách hàng vốn là những đối tượng tích cực nhất trong việc tiêu thụ sản phẩm hoặc dịch vụ của bạn. Một vài khách hàng mua rất nhiều trong khi phần đông những người khác lại mua rất ít. Có thể bỏ qua số đông khách hàng này. Số ít khách hàng chủ chốt kia mới là quan trọng: ấy là những người tiêu thụ mạnh và thường xuyên. Ví dụ, Emmis Broadcasting, một công ty truyền thanh sở hữu hai đài phát thanh WQHT và WRKS, đã tiến hành những chiến dịch tiếp thị thành công, theo đó đặc biệt tập trung vào những khán thính giả then chốt, nhằm làm tăng thời gian nghe đài của họ.

Thay vì dành 12 giờ/tuần để nghe đài mà mình yêu thích, hiện nay những người này dành 25 giờ/tuần... chúng tôi tập trung áp dụng nguyên tắc 80/20 về tiêu thụ với tất cả các đài phát của chúng tôi... Chúng tôi tập trung vào từng thính giả thuộc nhóm thính giả mục tiêu của mình và chương trình dành ít nhất ¼ giờ nhắm vào những đối tượng này.[10]

Tập trung vào 20% khách hàng thì dễ dàng hơn rất nhiều so với tập trung vào 100% khách hàng. Áp dụng nguyên tắc lấy khách hàng làm trọng tâm đối với tất cả mọi khách hàng của bạn là một việc hầu như không thể nào làm được. Nhưng việc chăm sóc, o bế 20% khách hàng "ruột" vừa khả thi lại vừa đem lại nhiều lợi ích.

Bốn bước để giữ chân các khách hàng chủ chốt

Bạn không thể nhắm vào 20% khách hàng then chốt cho đến khi bạn biết họ là ai. Các công ty với một số lượng khách hàng hạn chế có thể thực hiện được điều này theo từng khách hàng đơn lẻ. Các công ty bán hàng cho hàng vạn hoặc hàng triệu người tiêu dùng cần phải biết những ai là khách hàng quan trọng của họ (những khách hàng này có thể là các kênh phân phối) và cũng cần phải nắm chân dung của các khách hàng thường xuyên và quan trọng.

Thứ hai, bạn cần phục vụ họ thật đặc biệt, thậm chí là có phần quá mức. Để hình thành một công ty bảo hiểm cao cấp trong tương lai, nhà tư vấn Dan Sullivan khuyên, "bạn cần xây dựng 20 mối quan hệ và theo sát những mối quan hệ này giống như một hoạt động phục vụ. Không phải là phục vụ theo kiểu thông thường, không phải là phục vụ tốt. Mà là phục vụ chu đáo quá mức. Bạn cần lường trước những nhu cầu của họ khi bạn có thể và bạn làm

hết tốc lực, vắt giò lên cổ, như lực lượng đặc nhiệm SWAT,11 khi họ yêu cầu bạn bất cứ điều gì".12 Giải pháp then chốt thực sự là phải mang đến sự phục vụ đáng ngạc nhiên, còn hơn cả và vượt trên tiếng gọi của lương tâm trách nhiệm và hoàn toàn độc đáo nếu so với những tiêu chuẩn hàng đầu của ngành. Điều này trước mắt có thể kéo theo một phí tổn nhưng về lâu về dài sẽ đem lại nhiều thành quả.

Thứ ba, hãy nhắm vào những sản phẩm và dịch vụ mới trong nhóm 20% khách hàng chủ chốt, phát triển chúng chỉ để dành riêng cho và với nhóm khách hàng này. Trong cuộc tìm kiếm để chiếm lĩnh thị phần, trên hết tất cả, bạn hãy cố gắng bán nhiều sản phẩm và dịch vụ hơn cho các khách hàng then chốt hiện hữu của bạn. Nói chung, đây không đơn thuần là vấn đề về kỹ năng bán hàng. Về đại thể cũng không phải là vấn đề bán được nhiều sản phẩm hiện hữu hơn cho họ, mặc dù các chương trình dành cho người mua hàng thường xuyên gần như lúc nào cũng đem lại mức lợi nhuận cao và làm tăng những khoản lãi ngắn và dài hạn. Tuy nhiên điều quan trọng hơn vẫn là việc phát triển những cải tiến đối với các sản phẩm hiện hữu, hoặc phát triển những sản phẩm hoàn toàn mới mà các khách hàng chủ chốt cần, và nếu có thể thì những sản phẩm như vậy cần được phát triển trong mối liên hệ với các khách hàng chủ chốt ấy – tham khảo ý kiến của họ. Cải tiến nên được đặt trên nền tảng mối quan hệ với nhóm khách hàng này.

Cuối cùng, bạn nên đặt mục tiêu giữ chân lâu dài các khách hàng chủ chốt. Các khách hàng chủ chốt chính là tiền trong ngân hàng. Nếu có ai trong số họ không mua hàng của bạn nữa, khả năng lợi nhuận của bạn sẽ bị ảnh hưởng. Do vậy, những nỗ lực đặc biệt nhằm giữ chân khách hàng ruột của mình, thoạt nhìn dường như đang kiềm hãm khả năng sinh lời, lại chắc chắn sẽ làm gia tăng rất đáng kể khả năng sinh lời trong bất cứ khoảng thời gian có ý nghĩa nào. Dịch vụ đặc biệt thậm chí có thể góp phần tạo ra ảnh hưởng tích cực lên các khoản lợi nhuận ngắn hạn, bằng việc khuyến khích các khách hàng chủ chốt mua nhiều hơn. Tuy nhiên khả năng lợi nhuận chỉ là một bảng điểm đánh giá cung cấp một tiêu chuẩn đánh giá "hậu tấu" về tình hình sức khỏe của doanh nghiệp. Tiêu chuẩn đánh giá thật sự với một doanh nghiệp "khỏe mạnh" nằm ở sức mạnh, chiều sâu và độ lâu dài của mối quan hệ giữa doanh nghiệp với các khách hàng chủ chốt. Sự trung thành của khách hàng là yếu tố cơ bản chi phối khả năng sinh lời trong bất kỳ trường hợp nào. Nếu bạn bắt đầu mất đi khách hàng chủ chốt thì hoạt động kinh doanh sẽ sụp đổ ngay dưới chân bạn, cho dù bạn có làm gì để màu mè tô vẽ thêm cho những khoản tiền lãi ngắn hạn đi nữa. Nếu khách hàng chủ chốt

của bạn bỏ đi, hãy bán doanh nghiệp càng nhanh càng tốt, hoặc sa thải ban lãnh đạo – sa thải chính bản thân bạn nếu bạn là người điều hành – và thực hiện bất kỳ biện pháp quyết liệt nào cần thiết để giành lại khách hàng chủ chốt hoặt ít ra là để ngăn chặn tình trạng tiêu hao này. Ngược lại, nếu khách hàng chủ chốt hài lòng thì chắc chắn là hoạt động kinh doanh của bạn sẽ phát triển, mở rộng về lâu về dài.

Phục vụ 20% khách hàng chủ chốt phải là mối trăn trở, thao thức của toàn công ty

Chỉ có tập trung vào 20% khách hàng quan trọng mới có thể làm cho công tác tiếp thị trở thành một tiến trình trọng tâm của một doanh nghiệp. Chúng tôi bắt đầu phần này bằng việc xem xét sự chuyển đổi từ tư tưởng lấy sản xuất làm trọng sang tư tưởng theo định hướng tiếp thị. Sau đó chúng tôi quan sát thấy rằng cái gọi là quá đáng của tư tưởng xem trọng tiếp thị là hệ lụy của việc tập trung vào 100% hơn là 20% khách hàng. Đối với việc chỉ tập trung vào 20% khách hàng then chốt này, không có cái gì quá đáng có thể xem là quá đáng! Bạn có thể chi tiêu đụng trần – về khả năng tài chính lẫn công sức – mà vẫn yên tâm rằng bạn sẽ đạt được mức lợi nhuận tuyệt vời.

Tổ chức của bạn không thể tập trung vào 100% khách hàng: nó có thể tập trung vào 20% khách hàng mà thôi. Tập trung vào 20% khách hàng này là công việc chủ yếu của bất kỳ chuyên gia tiếp thị nào. Tuy nhiên hoạt động tiếp thị này cũng là nhiệm vụ chính của mọi người trong công ty. Khách hàng sẽ nhìn thấy và đánh giá những nỗ lực của mọi người trong công ty, với cả những cái họ nhận thấy được lẫn có những cái họ không thấy được. Nhìn dước góc độ này, Nguyên lý 80/20 đưa ra những cái nhìn mới. Nó là trọng tâm đối với hoạt động tiếp thị, nó làm cho tiếp thị trở thành trọng tâm đối với công ty, nhưng nó cũng làm cho hoạt động tiếp thị trở thành nhiệm vụ của tất cả mọi người trong bất kỳ tổ chức nào. Và tiếp thị, đối với tất cả các thành viên của tổ chức, phải có nghĩa là tạo ra mức độ vui thích, hài lòng ngày càng cao hơn cho 20% khách hàng chủ chốt của tổ chức đó.

Bán hàng

Hoạt động bán hàng có mối quan hệ rất gần với hoạt động tiếp thị: đó là hoạt động tiền tuyến nhằm truyền đạt thông tin đến khách hàng và, ít ra cũng quan trọng như thế, nhằm lắng nghe ý kiến của khách hàng. Như chúng ta sẽ thấy trong phần tiếp theo, tư duy theo nguyên lý 80/20 cũng quan trọng đối

với việc bán hàng như đối với tiếp thị.

Vấn đề then chốt để có hiệu suất bán hàng trỗi vượt là hãy thôi kiểu suy nghĩ "bình quân" và bắt đầu nghĩ theo tinh thần của Nguyên lý 80/20. Hiệu suất bán hàng trung bình là một suy nghĩ sai lệch. Một vài người bán hàng kiếm được hơn 100.000 bảng mỗi năm trong khi đại đa số kiếm vừa đủ mức lương tối thiểu. Hiệu suất trung bình nghĩa là ít đối với những người này hoặc những người thuê họ.

Ta hãy lấy bất kỳ lực lượng bán hàng nào đó để tiến hành phân tích theo tinh thần của Nguyên lý 80/20. Trong đa số các trường hợp bạn sẽ phát hiện ra mối quan hệ không cân bằng giữa hoạt động bán hàng và người bán hàng. Hầu hết các nghiên cứu đều cho thấy rằng 20% người bán hàng giỏi nhất tạo ra 70%-80% doanh số bán.13 Đối với những người không nhận ra sự phổ biến của các mối quan hệ 80/20 trong cuộc sống thì đây là một kết quả rất đáng chú ý. Nhưng đối với những ai làm kinh doanh, Nguyên lý này nắm giữ chìa khóa quan trọng giúp tăng lợi nhuận nhanh chóng. Trước mắt, lợi nhuận gắn bó chặt chẽ với hoạt động bán hàng nhiều hơn là gắn bó với bất kỳ biến số nào khác. Tại sao Nguyên lý 80/20 áp dụng được cho hoạt động bán hàng và chúng ta có thể làm được gì về vấn đề này?

Có hai nhóm lý do giải thích tại sao doanh số bán trên mỗi người bán hàng lại dao động rất lớn. Nhóm đầu tiên liên quan đến những vấn đề hoạt động của lực lượng bán hàng thuần túy; nhóm thứ hai liên quan đến các vấn đề về cơ cấu của việc tập trung vào khách hàng.

Hiệu suất của người bán hàng

Giả sử phân tích của bạn cho kết quả giống với một ví dụ mới gần đây và bạn nhận thấy là 20% số nhân sự bán hàng của bạn đang tạo ra 73% doanh số bán cho công ty bạn. Bạn nên làm gì trước thực tế này?

Một yêu cầu hiển nhiên nhưng thường bị bỏ qua là phải *bám sát những gì có hiệu quả cao*. Bạn không nên theo câu ngạn ngữ cổ: đừng "đụng" vào cái gì nếu nó đang hoạt động tốt. Còn nếu nó đang hoạt động tốt thì phải đảm bảo chắc chắn bằng mọi cách là không để xảy ra sự cố gì với nó. Điều tốt nhất cần làm tiếp theo đối với việc giữ mối quan hệ then thiết với khách hàng của bạn là hãy gần gũi những người bán hàng giỏi nhất. Hãy làm cho họ cảm thấy hài lòng; không thể thực hiện được điều này chủ yếu bằng tiền.

Kế đến, *hãy tuyển thêm những người bán hàng thuộc típ người đó*. Không cần thiết là tất cả mọi người phải đều có cùng những bằng cấp chuyên môn như nhau. Tính cách và thái độ làm việc có thể còn quan trọng hơn nhiều. Hãy gom những "siêu sao bán hàng" vào chung một chỗ và tìm hiểu xem "mẫu số chung" của họ là gì. Một điều nên làm hơn nữa, hãy nhờ họ giúp bạn tuyển thêm nhiều người khác giống như họ.

Thứ ba, hãy cố gắng xác định những thời điểm những người bán hàng giỏi nhất bán được nhiều nhất và khi đó hiệu quả của họ có gì khác biệt. Nguyên lý 80/20 áp dụng với yếu tố thời gian cũng như yếu tố con người: 80% doanh số bán của mỗi người bán hàng có thể được tạo ra trong 20% thời gian làm việc của họ. Hãy cố gắng xác định cái gọi là "vận may" và tại sao nó lại xảy ra. Có một người đã bình luận rất hay về vấn đề này:

*Nếu bạn đang làm việc ở mảng bán hàng, hãy nhớ lại những vận may mà bạn đã từng có. Trong tuần lễ đó bạn đã làm điều gì khác biệt? Tôi không biết là liệu các cầu thủ hay những người bán hàng ai mê tín hơn ai... nhưng những người thành công trong lĩnh vực của mình đều có khuynh hướng chú ý vào các điều kiện hiện hữu khi họ "đỏ vận" và họ cứ cố, cố, cố không thay đổi những điều kiện đó. Tuy nhiên, không giống như cầu thủ đá banh, nếu bạn đang làm ở mảng bán hàng, và bạn đang buôn mau bán đắt thì hãy thay đổi nội y của mình.*14

Thứ tư, *làm cho mọi người áp dụng những phương pháp đem lại một tỷ lệ cao nhất giữa yếu tố đầu vào so với yếu tố đầu ra.* Đôi khi đó là quảng cáo, đôi khi đó lại là các hoạt động kiểm tra công tác bán hàng cá nhân, đôi khi đó là việc gửi thư quảng cáo tập trung vào một số đối tượng, có lúc đó là việc gọi điện thoại. Hãy làm nhiều hơn những việc có thể giúp bạn có thể khai thác hiệu quả nhất thời gian và tiền bạc. Bạn có thể quyết định cần phải phân tích để tìm hiểu kỹ hơn về vấn đề này, nhưng có lẽ sẽ nhanh hơn và ít tốn kém nếu bạn đi thẳng vào quan sát cách thức mà những người bán hàng giỏi nhất sử dụng thời gian của họ như thế nào.

Thứ năm, *hoán chuyển một nhóm thành công ở một khu vực này với một nhóm không thành công ở khu vực khác.* Hãy thực hiện việc này giống như thực hiện một cuộc thử nghiệm thật sự: bạn sẽ sớm phát hiện ra liệu nhóm giỏi có thể khắc phục được những khó khăn về cơ cấu hay ngược lại. Nếu nhóm giỏi giải quyết được vấn đề này ở khu vực khó khăn trước đó nhóm kia vẫn thất bại, hãy hỏi nhóm thành công xem họ đã làm gì: câu trả lời có

thể nằm ở sự chia tách các nhóm để mỗi nhóm đều có người của mình ở mỗi khu vực. Gần đây, một khách hàng của tôi rất thành công trong các hoạt động bán hàng quốc tế nhưng nhóm bán hàng trong nước lại bị "mất lửa" hoạt động và họ làm mất thị phần. Tôi đã đề nghị hoán chuyển giữa các nhóm. Vị tổng giám đốc điều hành do dự, bởi vì nhóm xuất khẩu với khả năng về ngoại ngữ của họ sẽ bị lãng phí khi phải bán hàng trong nước. Cuối cùng ông ta đồng ý rút một người trong nhóm quốc tế, sa thải viên giám đốc bán hàng ở thị trường nội địa và đưa anh thanh niên vốn thuộc nhóm quốc tế lên vị trí phụ trách. Rất đột ngột, tình trạng mất thị phần không thể chặn lại trước đây lại đảo chiều. Không phải tất cả những tình huống tương tự như vậy đều có được một kết thúc có hậu, nhưng nói chung trong hoạt động bán hàng có một thực tế là đã thua bại thì cứ thua bại hoài, đã thành công thì thành công cứ nối tiếp thành công.

Cuối cùng, *còn vấn đề đào tạo lực lượng bán hàng thì sao?* "Rất đáng để đầu tư cho việc đào tạo 80% lực lượng bán hàng kém hơn để nâng cao tầm mức hiệu quả của họ, hay làm thế sẽ chỉ tổ tốn thời gian bởi vì có quá nhiều người trong số họ sẽ quên sạch mọi thứ cho dù họ đã được đào tạo thế nào chăng nữa?"15. Như đối với bất kỳ vấn đề nào, hãy hỏi bản thân bạn xem Nguyên lý 80/20 hàm ẩn câu trả lời gì. Câu trả lời của tôi là:

4Chỉ đào tạo những người mà bạn ít nhiều chắc chắn là họ có kế hoạch gắn bó với bạn cũng được ít năm.

4Chọn những người bán hàng giỏi nhất để những người này đào tạo những người ấy, thưởng cho những "siêu sao" bán hàng này theo hiệu suất bán hàng sau khóa học của những học viên của họ đào tạo.

4Đầu tư ngân sách đào tạo cho những người làm việc giỏi nhất sau lượt đào tạo đầu tiên. Lấy 20% trong số học viên giỏi nhất và đầu tư 80% công sức đào tạo cho họ. Ngưng đào tạo những người có kết quả kém thuộc nhóm 50% dưới, trừ khi rõ ràng là bạn đang được hoàn trả theo một cách nào đó cho những đầu tư bỏ ra cho những người này.

Nhiều khác biệt trong hiệu quả bán hàng xuất phát từ kỹ năng bán hàng thuần túy, nhưng nhiều khác biệt khác thì không. Những yếu tố thuộc về cấu trúc này cũng có thể được bàn đến theo cách nhìn của Nguyên lý 80/20.

Bán hàng không chỉ là có kỹ năng bán hàng tốt

Phân tích 80/20 có thể xác định được các lý do về cơ cấu nằm ngoài khả năng cá nhân. Những yếu tố cấu trúc này thường giải quyết hơn nhiều, và thậm chí còn đem lại nhiều thành quả hơn, nếu so với việc đi giải quyết những vấn đề thành tích cá nhân. Có rất nhiều yếu tố thường phụ thuộc vào các sản phẩm đang được bán và vào những khách hàng đang được phục vụ:

Hãy chú ý vào lực lượng bán hàng. Chẳng hạn, chúng ta nhận thấy rằng 20% số người bán hàng đang làm nên 73% doanh số bán của chúng ta; chúng ta nhận thấy rằng 16% sản phẩm đang mang lại 80% doanh số bán; lại nữa, 22% khách hàng đang tạo ra 77% doanh số bán của chúng ta...

Quan sát kỹ hơn lực lượng bán hàng, chúng ta thấy rằng Black có 100 khách hàng đang còn giữ quan hệ. 20 trong số này tạo ra khoảng 80% doanh số của Black. Green có khách hàng ở khắp 100 hạt, và chúng ta thấy rằng 80% khách hàng của bà tập trung chỉ trong 24 hạt. White bán 30 sản phẩm khác nhau. Sáu sản phẩm của bà mang lại 81% doanh số bán hang.[16]

Chúng ta đã làm nổi bật ứng dụng của Nguyên lý 80/20 đối với các sản phẩm và khách hàng trong phần đề cập về hoạt động tiếp thị. Vì vậy, những người phụ trách những lực lượng bán hàng này nên có trách nhiệm:

4Tập trung vào từng nỗ lực của người bán hàng trên 20% số sản phẩm tạo ra 80% doanh số bán. Hãy đảm bảo rằng những sản phẩm sinh lợi nhất phải thu hút được đầu tư gấp bốn lần so với những sản phẩm có khả năng sinh lời kém hơn. Lực lượng bán hàng nên được thưởng theo doanh số sản phẩm sinh lời cao nhất, chứ không phải là sản phẩm có lợi nhuận thấp nhất.

4Tập trung lực lượng bán hàng vào 20% số khách hàng – những người tạo ra 80% doanh số và 80% lợi nhuận. Hãy chỉ cho lực lượng bán hàng này biết cách xếp loại các khách hàng của họ theo doanh số bán và theo lợi nhuận thu được. Phải nhất quyết yêu cầu họ dành 80% thời gian cho 20% khách hàng quan trọng nhất, cho dù họ phải bỏ qua một vài trong số những khách hàng ít quan trọng hơn.

4Việc dành nhiều thời gian hơn cho một số ít khách hàng mua sản phẩm với số lượng lớn sẽ dẫn đến khả năng bán hàng nhiều hơn nữa cho họ – những người mua hàng với số lượng lớn ấy. Nếu cơ hội bán được nhiều hơn các sản phẩm hiện hữu cho khách hàng đã cạn kiệt thì lực lượng bán hàng nên tập trung vào việc cung cấp dịch vụ cao cấp hơn, để bảo vệ hoạt động kinh doanh hiện tại, và tập trung vào việc xác định những sản phẩm mới nào

mà các khách hàng chủ chốt cần.

4Tổ chức cho các nhóm khách hàng mang lại lợi nhuận cao nhất và mua với số lượng nhiều nhất nằm dưới sự quản lý của một nhóm hoặc một nhân viên hoặc nhóm bán hàng, bất chấp vị trí địa lý khu vực. Hãy có nhiều khách hàng có tầm cỡ quốc gia hơn và ít khách hàng tầm cỡ địa phương hơn. Các khách hàng có tầm cỡ quốc gia trước đây thường bị giới hạn ở những công ty mà ở đó một người mua hàng phải chịu trách nhiệm bao tiêu hết một sản phẩm, bất chấp địa điểm ở đâu. Trong trường hợp này, rõ ràng là nên có một nhà quản lý cao cấp phụ trách bán hàng trên phạm vi toàn quốc quan tâm đến một người mua quan trọng. Tuy nhiên, những khách hàng lớn càng ngày nên được đối xử như là những khách hàng tầm cỡ quốc gia và được một người hoặc một nhóm nhân viên tận tuỵ phục vụ, ngay cả ở những nơi có nhiều điểm mua hàng địa phương. Rich Chiarello, Phó chủ tịch cao cấp phụ trách bán hàng của công ty Computer Associates International, nhận xét:

Trong số 20% tổ chức doanh nghiệp quan trọng nhất, tôi sẽ kiếm được 80% doanh thu. Tôi sẽ đối xử với những công ty này như là những khách hàng tầm cỡ quốc gia. Tôi không quan tâm đến việc chuyện một đại diện phải bay khắp cả nước, anh ta sẽ quản lý khách hàng ấy, và chúng tôi sẽ xác định mọi người trong doanh nghiệp đó và lên kế hoạch bán các sản phẩm của chúng tôi cho họ.

4Hạ chi phí và sử dụng điện thoại liên lạc với những khách hàng ít quan trọng hơn. Một phàn nàn thường xuyên về lực lượng bán hàng là việc giảm qui mô hoặc dành nhiều thời gian hơn cho các khách hàng lớn có thể dẫn đến tình trạng một vài khu vực bán hàng có lượng khách hàng gấp đôi mức có thể phục vụ đàng hoàng. Có một giải pháp cho vấn đề này là bỏ qua một vài khách hàng, nhưng giải pháp này chỉ nên thực hiện như là phương sách cuối cùng. Một giải pháp khác hay hơn, rất thường được sử dụng, đó là gom 80% khách hàng nhỏ này lại thành một nhóm và cung cấp cho họ dịch vụ đặt hàng và bán hàng qua điện thoại. Cách này có thể cung cấp một dịch vụ hiệu quả hơn với giá thành rẻ hơn nhiều có thể được so với phương cách bán hàng trực tiếp.

4Cuối cùng, hãy cho lực lượng bán hàng đi thăm lại những khách hàng cũ – những người trước đây đã đem lại những hoạt động tốt cho doanh nghiệp. Điều này có thể thực hiện bằng cách đến tận nhà hoặc gọi điện thoại cho họ.

Đây là một kỹ thuật bán hàng thành công đáng ngạc nhiên, nhưng cũng bị bỏ quên một cách đáng ngạc nhiên. Một khách hàng cũ, khi được thỏa mãn nhu cầu, rất có thể sẽ lại mua sản phẩm của bạn. Bill Bain – sáng lập viên của công ty Bain & Company hoạt động trong lĩnh vực tư vấn chiến lược – đã từng đi bán kinh thánh tận nhà khách hàng ở khu vực Deep South, Mỹ. Ông kể về một quãng thời gian "đói kém", lê bước từ nhà này đến nhà khác mà không bán thêm được gì cả, trước khi ông ngộ ra được vấn đề. Ông đã quay lại vị khách đã mua một cuốn kinh thánh trong thời gian gần nhất trước đó và bán được cho bà ta một cuốn nữa! Một người khác đã làm theo kỹ thuật này là một trong những nhà môi giới bất động sản hàng đầu Hoa Kỳ, ông Nicholas Barsan, một di dân người Ru-ma-ni. Ông đã thu về 1 triệu đô-la tiền hoa hồng cá nhân mỗi năm và hơn 1/3 khoản tiền này ông có được là từ những khách hàng quen thuộc. Thật vậy, ông Barsan đã đến gõ cửa nhà khách hàng cũ và hỏi chủ nhà (đã từng là những khách hàng của ông) xem liệu họ có ý định bán nhà không.17

Tận dụng những ảnh hưởng về cấu trúc của Nguyên lý 80/ 20 có thể biến những người bán hàng tầm thường thành những người giỏi và những người giỏi thành những người cực kỳ giỏi. Có thể thấy ngay lập tức ảnh hưởng của lực lượng bán hàng giỏi hơn đối với những vấn đề cốt yếu của một công ty. Thậm chí điều quan trọng hơn chính là ảnh hưởng dài hạn đối với thị phần và sự hài lòng của khách hàng đối với lực lượng bán hàng luôn năng động và tự tin, quyết tâm bán những sản phẩm tốt nhất cho nhóm khách hàng chủ chốt, nhưng vẫn có thể lắng nghe họ thật sự muốn gì.

Số ít khách hàng quan yếu

Có một số khách hàng đóng vai trò quan yếu. Hầu hết những khách hàng còn lại đều không quan trọng. Một vài nỗ lực bán hàng mang lại hiệu quả tuyệt vời. Còn lại đa phần đều không hiệu quả. Thậm chí một số nỗ lực còn làm cho bạn lỗ lã nữa.

Hãy hướng nỗ lực tiếp thị và bán hàng của bạn vào nơi mà bạn có thể cung cấp cho một thiểu số khách hàng tiềm năng những sản phẩm độc nhất vô nhị, có giá trị tốt hơn hoặc tốt hơn nhiều so với những sản phẩm họ có thể mua được ở những nơi khác, miễn là bạn có thể kiếm được lợi nhuận cao hơn qua "phi vụ" ấy. Bất kỳ doanh nghiệp ăn nên làm ra nào cũng đều gặt hái thành công của mình từ nguyên lý này – một nguyên lý đơn giản và có tác dụng đơn giản hóa

7

Mười ứng dụng hàng đầu trong kinh doanh của Nguyên lý 80/20

Phạm vi ứng dụng của Nguyên lý 80/20 thì vô cùng: nguyên lý này có thể áp dụng trong hầu hết mọi lĩnh vực chức năng để dẫn dắt những cải tiến về tài chính và chiến lược. Vì thế, danh mục "Mười ứng dụng hàng đầu trong kinh doanh của Nguyên lý 80/20", trình bày trong Hình 34, không khỏi chỉ là một tuyển chọn võ đoán. Trong quá trình xây dựng bảng mười ứng dụng này, tôi có cân nhắc mức độ mà thế giới doanh thương, qua cả một chiều dài lịch sử, đã vận dụng Nguyên lý 80/20 và có kết hợp ý kiến của riêng mình về những tiềm năng của nguyên lý này và những giá trị chưa được khai thác đúng mức của nó.

Các chương trước đã bàn đến sáu ứng dụng theo tôi là hàng đầu của Nguyên lý 80/20: về chiến lược ở Chương 4 và Chương 5; chất lượng và công nghệ thông tin ở Chương 3; cắt giảm chi phí và cải tiến dịch vụ ở Chương 5; tiếp thị và bán hàng ở Chương 6. Chương này sẽ tóm tắt bốn ứng dụng còn lại của Nguyên lý 80/20 theo bảng xếp hạng "top ten" của tôi.

---

1. Chiến lược
2. Chất lượng
3. Cắt giảm chi phí và cải tiến dịch vụ
4. Tiếp thị
5. Bán hàng
6. Công nghệ thông tin
7. Ra quyết định và phân tích vấn đề
8. Quản trị kho
9. Quản trị dự án
10. Đàm phán

Bảng 34. Mười ứng dụng hàng đầu trong kinh doanh của Nguyên lý 80/20

Ra quyết định và phân tích vấn đề

Làm doanh thương thì phải ra quyết định, quyết định thường xuyên, nhanh, và nhiều khi cũng không rõ là quyết định được đưa ra đúng hay sai. Từ năm 1950, giới doanh thương đã may mắn được (hay là bị "ám tài") bởi một thế hệ nhà khoa học về nghệ thuật quản lý và những nhà quản lý có đầu óc phân tích, đào tạo từ các trường chuyên về kinh doanh, từ các công ty kế toán và tư vấn, là những người khi gặp bất cứ vấn đề nào cũng đều phân tích thật kỹ lưỡng (thường dựa trên cơ sở dữ liệu thông tin thu thập thật phong phú và tốn kém). Phân tích có lẽ là ngành có mức độ tăng trưởng mạnh mẽ nhất của Hoa Kỳ trong nửa thế kỷ vừa qua và nó đã đóng góp, hỗ trợ đắc lực trong một số những thành tựu lớn nhất của đất nước này, như chuyện con người đặt chân lên mặt trăng và mức độ chính xác không thể tin nổi trong những vụ oanh tạc trong Chiến tranh Vùng Vịnh.

Các công ty lớn theo trường phái Anh-Mỹ đã lạm dụng kỹ năng phân tích

Tuy nhiên, phân tích cũng có mặt trái của nó: tình trạng phình to của các bộ máy nhân sự mà, rất đúng đắn, hiện nay người ta đang phải tinh giản; tình trạng thừa mứa những phong trào tân kỳ nhất thời chủ yếu là do mồm mép của những chuyên gia tư vấn điêu luyện với những con số; tình trạng thị trường chứng khoán bị mê hoặc bởi những phân tích chưa bao giờ rắc rối bằng đối với những khoản lợi nhuận ngắn hạn bất chấp thực tế những con số ấy chỉ thể hiện một phần nhỏ giá trị của công ty; và tình trạng niềm tin trực giác rút lui khỏi tuyến đầu của nhiều hoạt động doanh thương. Chính tình trạng sau này không chỉ dẫn đến thực tế lan tràn mà nhiều người đã gọi là "hội chứng tê liệt vì phân tích" *(analysis paralysis)*, mà còn gây những thay đổi mỗi lúc một tệ hơn ở những người đứng đầu những tập đoàn lớn ở phương Tây. Phân tích đã xua đuổi óc tưởng tượng và khả năng dự cảm, y như chuyện những chuyên gia phân tích đã tống cổ ra khỏi phòng tổng giám đốc những con người có tầm thị kiến – giàu trí tưởng tượng bay bổng và biết vận dụng trực cảm.

Tóm lại, có thể xảy ra tình trạng bạn đẩy một điều tốt đi quá xa và rõ ràng là các công ty Anh Mỹ chưa sử dụng phân tích một cách đúng mực: khu vực

tư nhân thì quá lạm dụng phân tích trong khi khu vực quốc doanh thì lại quá thờ ơ. Điều các công ty lớn cần thực hiện là bớt phân tích lại, còn nếu đã phân tích thì phải cho ra kết quả thật hữu ích hơn nữa.

Nguyên lý 80/20 mang tinh thần phân tích vấn đề, nhưng phân tích phải có chừng mực

Hãy nhớ những "điều răn" chính yếu của Nguyên lý 80/20:

4Chủ trương "số ít quan yếu" và "số đông tầm phào": chỉ một số ít thực sự đem lại những kết quả quan trọng.

4Phần lớn công sức không có được kết quả như ý muốn.

4Điều bạn nhìn thấy thường sẽ không phải điều bạn thực sự nhận được: vì còn đó nhiều động lực ẩn mình bên dưới tác động đến.

4Nắm bắt, hiểu rõ cơ chế đang vận hành, điều này thường quá phức tạp và mất quá nhiều công sức, mà cũng không cần thiết: bạn chỉ cần nắm được một điều gì đó có hiệu quả hay không và hãy thay đổi "mớ bòng bong" ấy cho đến khi đạt được hiệu quả mong muốn; rồi hãy giữ nguyên thực tế mới ấy cho đến khi nó không còn có hiệu quả như mong muốn nữa.

4Phần lớn các thành quả tốt đẹp có được là do một số thiểu số nhỏ những động lực có hiệu quả cao; phần lớn kết quả kém cỏi là do một thiểu số nhỏ những động lực có tính "phá đám" tai hại.

4Phần lớn hoạt động, dù là hoạt động cá nhân hay tập thể, chỉ là những hoạt động phung phí thời gian. Chúng không đóng góp thiết thực để tạo ra những kết quả mong muốn.

Năm qui tắc vận dụng Nguyên lý 80/20 để ra quyết định

Qui tắc 1: *Không phải đa phần quyết định đều rất quan trọng.* Trước khi quyết định một vấn đề, bạn thử hình dung rằng trước mặt mình có hai cái khay (giống như ta có hai cái khay đựng công văn "nhận vào" và "chuyển đi") trên bàn làm việc – một chứa những quyết định quan trọng và một chứa những quyết định không quan trọng. Hãy phân loại trong đầu những quyết định ấy, nhưng phải nhớ là chỉ 1 trong 20 các quyết định có thể xếp vào khay các quyết định quan trọng. Bạn đừng quá bức xúc về những quyết định

không quan trọng, và, quan trọng nhất là, không tiến hành các thao tác phân tích tốn kém tiền bạc và thời gian. Nếu có thể, giao cho cấp dưới quyết định. Nếu không thể, quyết định xem quyết định nào có xác suất 51% là quyết định đúng. Nếu không thể nhanh chóng quyết định ngay thì hãy tung một đồng xu lên (để kết quả xấp ngửa quyết định hộ bạn).

Qui tắc 2: *Những quyết định có tầm quan trọng bậc nhất thường chỉ được đưa ra theo mặc định*, bởi những bước ngoặc thường đến rồi đi mà ta không nhận biết được. Ví dụ, "con gà đẻ trứng vàng" của bạn bỏ đi là vì bạn đã không đủ gần gũi để nhận thấy được sự bất mãn của nó và để có hướng khắc phục kịp thời. Hay là một đối thủ của chúng ta vừa tung ra một sản phẩm mới (giống như chuyện các đối thủ cạnh tranh đã soán ngôi IBM trong thị phần máy tính cá nhân) mà trước đó bạn cứ đinh ninh rằng dòng sản phẩm mới đó chỉ là chuyện "siêu tưởng" và không "sống" nổi trên thị trường. Hoặc như trường hợp bạn vừa đánh mất vị trí số một trong phân khúc thị phần sản phẩm vì đã không ý thức được rằng các kênh phân phối sản phẩm đã thay đổi. Hay như khi bạn phát minh ra được một sản phẩm mới rất tuyệt vời mà lại bằng lòng với một thành công khiêm tốn trong khi có kẻ khác lại nhảy vào và, chuyện cứ tưởng như đùa, kiếm bạc tỷ từ một sản phẩm tương tự. Hoặc như chuyện một "con ma máy tính" làm việc ở bộ phận nghiên cứu và phát triển của công ty bạn một ngày đẹp trời nào đó bỗng "nổi dậy" và thành lập một Microsoft mới.

Khi những chuyện này xảy ra, thông tin thu thập dù có thật nhiều, kỹ năng phân tích dù thật sâu sắc cũng không giúp bạn nhận chân được vấn đề hoặc cơ hội. Điều bạn cần là một cảm nhận trực giác và một khả năng thấu thị: đặt câu hỏi đúng thay vì tìm ra câu trả lời đúng cho những câu hỏi sai. Cách duy nhất để có được cơ may khả dĩ nhìn thấy được những bước ngoặc quan yếu là, cứ một ngày trong một tháng, hãy đứng ra xa khỏi mọi dữ liệu và phân tích, rồi đặt những câu hỏi như:

4Đâu là những khó khăn và cơ hội, chưa được biết đến nhưng có khả năng tạo những ảnh hưởng to lớn, đang dần hình thành mà trước đây ta chưa để ý thấy?

4Những gì đang tỏ ra có hiệu quả trong khi "lẽ ra" phải là không, hay ít nhất là chủ đích ban đầu không phải như thế? Những sản phẩm, dịch vụ nào khách hàng rất ngợi khen nằm ngoài dự liệu của công ty?

4Có hay không những vấn đề đi chệch khỏi quĩ đạo mà ta ngỡ đã biết nguyên nhân nhưng có lẽ ta đã lầm?

4Vì lúc nào cũng có một cái gì đó quan trọng luôn diễn ra bên dưới bề mặt mà không có ai để ý thấy, vậy thì lần này đâu là điều trọng yếu đó?

Qui tắc 3 (áp dụng cho những quyết định quan trọng): *Thu thập 80% dữ kiện và thực hiện 80% các phân tích liên quan chỉ trong 20% thời gian đầu tiên cho phép, sau đó ra quyết định trong 100% thời gian và hành động quyết đoán như thể bạn đã hoàn toàn 100% tin tưởng rằng quyết định ấy là đúng đắn.* Để dễ nhớ, có thể gọi đây là qui luật 80/20/100/100 về thao tác ra quyết định.

Qui tắc 4: *Nếu một quyết định của bạn không có tác dụng, phải mạnh dạn thay đổi quyết định ấy càng sớm càng tốt.* Thị trường nếu xét theo nghĩa rộng nhất – là toàn bộ những diễn biến thực tế – có giá trị chỉ báo đáng tin cậy hơn một tỷ các thao tác phân tích. Vì thế, đừng ngại đưa ra các thử nghiệm và cũng đừng cố chấp với những giải pháp đang thất bại. Đừng chống lại thực tế thị trường!

Qui tắc 5: *Với một hoạt động đang cho kết quả tốt đẹp, hãy đầu tư gấp đôi, gấp tư vào đó.* Bạn có thể chẳng hiểu vì sao nó lại có kết quả tốt như vậy nhưng cứ "chơi" bạo vào – vũ trụ vận hành theo một đường hướng nằm ngoài khả năng phân tích của bạn. Các nhà đầu tư tài chính biết luật này rất rõ. Phần lớn các khoản đầu tư trong danh mục của họ không đạt được kết quả như mong đợi, nhưng một vài khoản đầu tư siêu lợi nhuận, vượt quá mong đợi, cho dù chỉ là những mong đợi trong những giấc mơ ngông cuồng nhất, đã cứu họ. Khi một hoạt động doanh thương liên tiếp hoạt động không hiệu quả thì bạn có thể chắc chắn là mình đang có vấn đề đâu đó rồi. Còn khi nó liên tục "thắng" ngoài dự kiến thì chí ít nhất hãy nên đẩy mạnh nó lên gấp 10 hoặc 100 lần. Trong những trường hợp như thế, thói thường con người có xu hướng an phận "tri túc". Chỉ những ai chộp được thời cơ, người đó mới gặt được siêu lợi nhuận.

Quản trị kho

Chúng ta đã thấy ở Chương 5 rằng đơn giản nghĩa là chỉ cần tập trung vào một số ít sản phẩm/dịch vụ/hoạt động. Quản trị kho cũng là một lĩnh vực then chốt có thê ứng dụng từ nguyên lý 80/20. Quản trị kho tốt, theo Nguyên lý 80/20, là một vấn đề mấu chốt quyết định có đem lại lợi nhuận hay không;

đồng thời nó cũng là một "phép thử" cho biết một đơn vị kinh doanh đang vận hành một cách đơn giản hay phức tạp.

Gần như tất cả các doanh nghiệp đều có lượng hàng lưu kho rất lớn, một phần là vì họ đã có nhiều dòng sản phẩm, một phần vì mỗi dòng có quá nhiều loại sản phẩm. Hàng hóa lưu kho được đo bằng các đơn vị lưu kho, với mỗi đơn vị là một loại sản phẩm (của một dòng sản phẩm).

Hàng hóa lưu kho lúc nào cũng phân bố theo tỷ lệ 80/20: tức là, khoảng 80% hàng hóa lưu kho chiếm 20% doanh thu hoặc doanh số. Điều này có nghĩa là hàng hóa lưu kho thời gian càng lâu thì sẽ tốn kém hơn, chi phí bị đội lên nhiều hơn, và có thể đó là một sản phẩm tự thân không có khả năng sinh lợi trong bất kỳ trường hợp nào.

Sau đây tôi xin dẫn lại hai trường hợp cụ thể về kiểm kho chúng ta cùng xem xét. Trường hợp đầu như sau:

*Khi phân tích các dữ liệu, qui tắc 80/20 của Pareto thể hiện khá rõ: 20% đơn vị lưu kho xuất ra chiếm 75% doanh thu hàng ngày. Trong số này chủ yếu là những thùng hàng đầy đủ và, tính theo đơn vị lưu kho, là thuộc số nhiều thùng hàng thường xuyên được xuất. Phần 80% đơn vị lưu kho còn lại chỉ chiếm 25% doanh số hàng ngày. Loại này tổng cộng chỉ vài món hàng/ đơn vị lưu kho/ngày.*1

Rõ ràng là 20% ấy có giá trị sinh lợi nhuận rất lớn và 80% còn lại đem lại rất ít lợi nhuận. Một thí dụ khác là trường hợp của một khu nhà kho sử dụng một hệ thống điện tử; trước khi trang bị, nhà kho ấy đã quyết định phải xem thử trước hết hàng hóa có được lưu kho hợp lý không:

*Một nghiên cứu sơ bộ cho thấy quy tắc 80/20 không phù hợp trong trường hợp này. Thay vì 20% đơn vị lưu kho chiếm 80% các hoạt động của nhà kho thì ở đây chỉ có 0,5% (khoảng 144 đơn vị lưu kho) chiếm đến 70% các hoạt động.*2

Cũng như trước đây, mặc dù không hề biết gì về sản phẩm này, tôi vẫn dám cá rằng 0,5% của số đơn vị lưu kho ấy, về khối lượng, có giá trị hơn rất nhiều so với 99,5% kia.

Và một ví dụ quan trọng đối với tôi, vì qua vụ này mà tôi kiếm khá bộn tiền, là trường hợp của Filofax. Cộng sự của tôi lúc ấy, Robin Field, trình

bày lại câu chuyện:

Mặc dù mẫu mã thiết kế và đặc thù sản phẩm vẫn không thay đổi [vào giai đoạn cuối những năm 80], nhưng mặt hàng sản phẩm của công ty lại quá phong phú và đa dạng, đến mức vượt khỏi tầm kiểm soát. Sản phẩm chỉ là một bìa kẹp hồ sơ bình thường, vậy mà công ty sản xuất ra với quá nhiều kích cỡ, màu sắc khác nhau – chủ yếu là những màu lạ lùng! Chỉ cần nói đến một con vật nào thì Filofax cũng đều đã có đặt hàng cả mấy ngàn cái bìa hồ sơ làm bằng da của con ấy và hãnh diện đưa mẫu vào ca-ta-lô quảng cáo và lưu cả lô hàng ngay trong kho. Đến bây giờ tôi còn chưa kịp hiểu Karung là con gì, thế nhưng, từ năm 1990, tôi đã bị choáng ngợp bởi vô vàn kiểu da của con vật ấy.

Tương tự, chỉ cần thoáng có một ai gợi ý đến chủ đề nào đó, chẳng hạn như cầu cống, đánh cờ, chụp ảnh, quan sát chim, lướt ván, v.v..., là Filofax có thể cho tiến hành thiết kế ngay nhiều mẫu có hình các đề tài này, in ngay hàng chục nghìn bản và rồi lưu kho!

Hậu quả không chỉ là một tỷ các thứ chẳng để làm gì phải lưu trong kho, không chỉ là gánh nặng quản lý một mớ phức tạp ấy, mà còn là không ít khó khăn nhầm lẫn cho các đại lý bán lẻ.[3]

Tuy kỹ năng quản trị kho có tầm quan trọng rất lớn, chúng ta chỉ cần nhớ bốn điểm trọng yếu. Điểm mang tính chiến lược nhất – mạnh dạn cắt giảm những sản phẩm không sinh lợi – đã được bàn ở Chương 3.

Điểm thứ hai, với một số lượng sản phẩm bất kỳ nào, bạn nên cắt giảm những số lượng các sản phẩm cùng công năng, bắt đầu từ những mặt hàng nào bán chậm nhất. Cứ cắt phứt chúng khỏi dải sản phẩm, như Filofax đã từng làm. Chớ để bị tác động bằng những câu đại loại như: những mặt hàng bán chậm này thật ra rất cần thiết. Nếu quả cần thiết, chúng đâu phải nằm trong kho lâu đến vậy!

Điểm thứ ba, cố gắng đẩy bài toán và chi phí quản lý kho cho các bên khác trong chuỗi giá trị cộng thêm – tức là cho nhà cung cấp hoặc khách hàng – chịu. Giải pháp lý tưởng là đừng bao giờ để số hàng hóa cần lưu kho đến gần phía bạn. Với tình hình công nghệ thông tin phát triển hiện đại như hiện nay thì điều này ngày một khả thi và có thể giúp nâng cao chất lượng dịch vụ phục vụ khách hàng trong khi vẫn có thể cắt giảm chi phí.

Điểm cuối cùng, nếu bạn buộc phải lưu kho hàng hóa, có rất nhiều chiến thuật áp dụng Nguyên lý 80/20 để cắt giảm chi phí và giảm thời gian hàng hóa lưu kho:

Nguyên lý 80/20 khi ứng dụng đem lại kết quả rất khả quan, có nghĩa là chừng 80% hoạt động chỉ có liên quan đến 20% lượng hàng lưu trong kho. Các khu vực trong kho trước đây được phân chia theo tiêu chí kích cỡ, trọng lượng v.v... giờ được phân chia lại theo tiêu chí thời gian hàng hóa lưu kho. Nhìn chung, những mặt hàng nào có thời gian lưu kho ngắn ngày nên được sắp xếp ở những chỗ có tầm cao từ hông cho đến vai, như thế sẽ giảm thiểu thao tác và công sức chuyển vận.[4]

Quản trị kho trong tương lai

Tuy rằng ngành quản trị kho ngày nay vẫn chịu ảnh hưởng của quá khứ với hình ảnh những nhà kho nặng nề, bụi bặm, trong tương lai ngành này sẽ phát triển rất nhanh và hấp dẫn. Khái niệm "kho hàng ảo" – qua đó chúng ta xử lý đơn đặt hàng qua mạng – ngày một phổ cập với mọi người, giúp giảm giá thành sản phẩm và nâng cao chất lượng dịch vụ cho những nhà phân phối sản phẩm cũng như cho chính khách hàng. Những người tiên phong trong lĩnh vực này như Baxter International's, một doanh nghiệp chuyên cung cấp thiết bị cho các bệnh viện, đang gặt hái rất nhiều thành công nhờ hệ thống quản trị kho rất thân thiện với khách hàng. Trường hợp nào cũng vậy, tiến bộ có được là do biết tập trung: tập trung vào các đối tượng khách hàng quan trọng nhất, tập trung vào dòng sản phẩm đơn giản, nhờ thế mà việc truy xuất và giao hàng được đơn giản.

Nguyên lý 80/20 cũng đang sống, và sống khỏe trong một mảng quan trọng khác của việc tạo ra giá trị doanh nghiệp: quản trị dự án.

Quản trị dự án

Các cấu trúc quản trị hiện nay để lộ nhiều bất cập, càng ngày càng tệ hơn. Thường chúng hủy hoại đi nhiều giá trị hiện hữu hơn là tạo mới. Một phương cách để "xóa sổ" hay thoát khỏi những ràng buộc do những cấu trúc như thế, để tạo giá trị cho những khách hàng quan trọng, là tổ chức theo dự án. Theo đó, chính những con người năng động nhất trong các doanh nghiệp, từ các tổng giám đốc cho đến các nhân viên cấp dưới, có thể đều không có một công việc cụ thể trong bộ máy công ty; nói cho đúng, công việc của họ là làm dự án.

Quản trị dự án là một công việc rất lạ lùng. Một mặt, một dự án thì phải có một nhóm: đó là một cơ cấu xây dựng trên nền tảng tinh thần đồng đội, hợp tác chứ không phải theo tầng nấc kiểu quan hệ cấp trên và cấp dưới. Nhưng mặt khác, các thành viên trong tập thể này thường không biết tường tận các công việc phải làm, vì dự án đòi hỏi phải có sáng kiến và những giải quyết sự việc theo tình thế. Nghệ thuật của giám đốc dự án là phải biết hướng tất cả các các thành viên trong dự án tập trung vào chỉ một số ít những vấn đề thực sự có tầm quan trọng.

Đơn giản hóa mục tiêu

Trước tiên, bạn hãy đơn giản hóa công việc. Một dự án không phải đơn thuần chỉ là một dự án, vì hầu như bao giờ cũng thế, một dự án sẽ kéo theo nhiều dự án khác. Dự án có thể chỉ có một trọng tâm quan yếu và nhiều vấn đề phụ. Nói cách khác, có thể có ba hay bốn vấn đề chính cần giải quyết trong một dự án. Chỉ cần nhớ lại những dự án bạn đã tham gia, bạn sẽ thấy rõ điều này.

Dự án tuân theo qui luật phức tạp về cơ cấu tổ chức. Số lượng mục tiêu dự án càng lớn thì càng phải đầu tư nhiều công sức để dự án hoàn thành mỹ mãn, không phải theo tỷ lệ thuận mà phải gấp nhiều lần.

80% giá trị do dự án mang lại sẽ do 20% các hoạt động của nó; 80% hoạt động còn lại là cái giá phải trả cho bộ máy cồng kềnh, phức tạp không cần thiết. Vì thế, chớ bao giờ tiến hành một dự án khi bạn chưa tước bỏ những vấn đề rườm rà để chỉ còn mỗi một mục tiêu đơn giản duy nhất. Phải biết tinh giản.

Xác lập hạn thời gian biểu "nghiệt ngã"

Làm như thế buộc các thành viên trong dự án chỉ tập trung làm những công việc có giá trị, hiệu quả cao.

Khi phải đối mặt với áp lực thời gian, các thành viên trong dự án sẽ xác định và đi vào giải quyết 20% khối lượng công việc có thể đem lại 80% giá trị. Một lần nữa, chính thái độ không dứt khoát, cứ ôm những chuyện "có cũng hay hay" vào, là nguyên nhân làm cho những dự án vốn có triển vọng rất tốt trở thành những đại họa.[5]

Vậy bạn hãy đưa ra những mục tiêu thật nghiệt ngã [về hạn thời gian].

Khi ấy, cùng tắc biến, bạn sẽ có được những giải pháp đầy sáng tạo. Thí dụ như bạn hãy yêu cầu trong bốn tuần phải có được thiết kế mẫu. Trong ba tháng phải đưa vào vận hành thử. Những chỉ tiêu như thế sẽ buộc toàn đội áp dụng nguyên lý 80/20 và phát huy tác dụng của nó. Phải biết mạo hiểm một cách có tính toán.[6]

Xác lập kế hoạch trước khi hành động

Thời gian dành cho dự án càng ngắn sẽ dẫn đến một tỷ lệ thời gian càng nhiều được dành cho những hoạch định chi tiết và suy nghĩ thấu đáo. Khi tôi còn công tác tại Bain & Company, một công ty chuyên về tư vấn quản lý, chúng tôi đã chứng minh một cách chắc chắn là, những dự án quản lý hiệu quả nhất mà chúng tôi đảm nhận – những dự án có mức độ hài lòng cao nhất cho cả hai phía khách hàng và chuyên viên tư vấn, thời gian lãng phí ít nhất, mức lãi gộp đạt tối đa – là những dự án luôn có tỷ lệ lớn nhất về mặt phân bố thời gian cho hoạch định và triển khai thực hiện.

Trong giai đoạn xác lập kế hoạch, bạn phải viết ra tất cả những vấn đề trọng yếu bạn phải giải quyết. (Nếu số lượng vấn đề trọng yếu vượt qua con số bảy, bạn phải loại bỏ đi những điểm ít quan trọng hơn.) Đặt ra những giả thuyết về hướng giải quyết, cho dù đây chỉ là bước dự liệu, giả định, đoán mò (dù là "đoán mò" nhưng cố gắng "mò" cho trúng). Xác định những thông tin nào cần thiết phải thu thập cũng như các qui trình, thao tác nào cần thực hiện để minh định xem những dự đoán của bạn là đúng hay sai. Tiến hành chọn lựa nhân sự để bàn giao đúng công việc, đúng thời điểm. Sắp xếp, chỉnh sửa lại kế hoạch (trên cơ sở những thông tin mới thu thập được và một thực tế có thể có những chuyện vượt khỏi tầm dự ước ban đầu) sau những những lúc tạm nghỉ, "tạm lắng".

Phải có thiết kế trước khi tiến hành

Nhất là với một dự án chuyên về thiết kế (một sản phẩm hay một dịch vụ), phải đảm bảo rằng bạn đã có được đáp án tối ưu trong giai đoạn thiết kế trước khi đưa vào thực hiện. Một quy tắc 80/20 khác cho biết rằng 20% các vấn đề, trục trặc trong thiết kế sẽ chiếm đến 80% giá thành sản xuất hoặc chi phí vượt dự toán; và rằng 80% các vấn đề, trục trặc quan trọng này nảy sinh trong giai đoạn thiết kế để rồi sau này khắc phục vấn đề sẽ rất tốn kém, đòi hỏi phải làm lại rất nhiều và trong một số trường hợp phải trang bị lại các công cụ!

Đàm phán

Phần bàn về đàm phán sẽ hoàn tất chương trình bày về danh mục mười ứng dụng hàng đầu trong kinh doanh của Nguyên lý 80/20 này. Cũng là lẽ thường tình khi đã có rất nhiều nghiên cứu về đàm phán. Nguyên lý 80/20 chỉ bổ sung hai điểm đáng ghi nhớ, nhưng đây là hai điểm quan yếu.

Trong một cuộc đàm phán chỉ một số ít vấn đề thực sự quan trọng

Chỉ 20% – hay ít hơn – các điểm cần thương thảo sẽ chiếm trên 80% khối lượng những tranh chấp. Bạn cũng có thể cho rằng đây là điều hiển nhiên với cả hai bên nhưng thực tế con người có tính thích thắng cho thật nhiều điểm, ngay cả những điểm hoàn toàn không quan trọng. Và phản ứng của họ với những nhượng bộ cũng tương tự như thế, cho dù chỉ là những chuyện nhỏ nhặt.

Do đó, trước khi bắt đầu thương thảo chính thức, bạn hãy lên một danh sách thật dài tất cả những "ngụy vấn đề", làm như thể chúng thật càng quan trọng càng tốt. Tuy nhiên, những "ngụy vấn đề" không được vô lý từ trong nội tại, hay ít nhất là bên kia không thể nhượng bộ mà không phải chịu ảnh hưởng gì (nếu không họ sẽ được tiếng là biết linh hoạt vì đã chịu nhượng bộ những vấn đề ấy). Để rồi sau cùng, đến giai đoạn "chốt" lại các vấn đề cần đàm phán, bạn có thể nhượng bộ ở những điểm không thực sự quan trọng với bạn để đổi lại những điều, những khoản thực sự quan trọng khác.

Chẳng hạn, hãy tưởng tượng là bạn sắp sửa phải thương thảo với một nhà cung ứng độc quyền về giá cả của 100 nguyên vật liệu cần dùng cho một sản phẩm chủ lực của công ty. 80% chi phí của bất cứ sản phẩm nào đều nằm ở 20% nguyên vật liệu. Vì thế, bạn chỉ cần tập trung thương lượng giá của 20% nguyên vật liệu này. Tuy nhiên, nếu dễ dàng nhượng bộ về giá yêu cầu của phía đối tác đối với 80% nguyên vật liệu kia quá sớm, bạn đã tự đánh mất cơ hội ngàn vàng để thương lượng những điểm mấu chốt. Do đó, bạn nên trù liệu những biện lẽ thuyết phục đối tác rằng giá cả của 80% nguyên vật liệu không quan trọng kia cũng có ý nghĩa rất lớn đối với công ty bạn, chẳng hạn như bạn có thể phóng đại về số lượng các đơn vị bạn có thể tiêu thụ.

Chớ hấp tấp đốt cháy giai đoạn thương thảo

Điểm thứ hai đáng ghi nhớ: phần lớn các buổi đàm phán đều phải qua các

giai đoạn thăm dò, "tung hỏa mù" và vấn đề chỉ có thể chốt lại khi thời hạn đã sắp sửa kết thúc:

Hình như do áp lực quá lớn về mặt thời gian mà 80% các điều khoản... đã được nhượng bộ vào 20% khoảng thời gian còn lại. Nếu những yêu cầu quan trọng muốn đối tác phải nhượng bộ được đưa ra quá sớm ngay từ đầu, thì sẽ chẳng có bên nào chịu nhượng bộ, và toàn bộ vòng đàm phán có nguy cơ đổ vỡ. Tuy nhiên, nếu những điều kiện bổ sung hay yêu cầu được đưa ra vào 20% thời gian thương lượng còn lại, cả hai bên đều có khuynh hướng sẽ linh hoạt hơn.[7]

Những ai không kiên nhẫn sẽ khó thành công trong thương lượng, đàm phán.

Làm thế nào để được lên lương

Orten Skinner cho chúng ta có một hướng hấp dẫn để áp dụng nguyên lý 80/20 vào trường hợp này như sau:

80% các nhượng bộ sẽ được thực hiện vào 20% giai đoạn cuối của cuộc thương lượng. Nếu như bạn được hẹn vào lúc 9 giờ sáng để đề đạt nguyện vọng về chuyện quá niên hạn mà chưa được tăng lương, và bạn cũng biết vào lúc 10 giờ cấp trên có một cuộc hẹn khác, thì bạn có thể trông đợi giai đoạn quyết định sẽ ở vào khoảng 9 giờ 50. Bạn hãy theo đó mà tính toán cho đúng "điểm rơi". Chớ vội đưa ra ngay nguyện vọng của mình quá sớm, điều đó sẽ làm cho cấp trên của bạn khó rộng lòng "thỏa hiệp" với bạn.[8]

Không chỉ có mười ứng dụng

Đến đây hẳn là bạn đã nhận ra là Nguyên lý 80/20 đã được thể hiện xuyên suốt tất cả các lĩnh vực chúng ta đề cập đến. Những cái nhìn sâu sắc ấy là xuất phát từ một thực tế cuộc sống đằng sau con người, doanh nghiệp, và thế giới mà ở đó đang diễn ra các hoạt động doanh thương. Nguyên lý 80/20 mang tính bản chất, bàng bạc khắp nơi, len lõi vào từng ngóc ngách bởi nó là kết quả của những suy ngẫm về những động lực nằm ở những tầng sâu hơn đang chi phối sự tồn tại của chúng ta. Đã đến lúc chúng ta hãy kết dệt, hệ thống hóa lại các vấn đề.

8

Quí hồ tinh! "Số ít quan yếu" đem lại thành công cho bạn

Nguyên lý 80/20 yêu cầu phải biết "dùng ra-đa để phát hiện vấn đề" rồi, sau đó, cứ cài "chế độ bay tự động". Phát hiện vấn đề giúp chúng ta một cái nhìn sâu sắc vào đến tận bản chất vấn đề: nó giúp ta xác định được những cơ hội và những mối hiểm họa. "Chế độ bay tự động" cho phép chúng ta khoan thai bước đi khắp công ty, tiếp xúc, và gặp gỡ khách hàng hay bất cứ ai cần gặp, bụng dạ yên tâm là mình vẫn đang kiểm soát được vận mệnh của mình. Lô-gích của Nguyên lý 80/20 là chúng ta phải nắm vững và "nội hóa" chỉ một vài điểm đơn giản; để rồi trong mọi việc chúng ta có thể dễ dàng tư duy theo Nguyên lý 80/20 và hành động theo Nguyên lý 80/20

Lúc nào cũng có tình trạng một thiểu số có vai trò quan trọng hơn rất nhiều so với đa số còn lại

Đây là một chân lý bất biến, tuy rằng thoạt tiên cũng thực khó tin. Trừ phi chúng ta có sẵn những con số thống kê hay chấp nhận lấy Nguyên lý 80/20 làm kim chỉ nam cho mình, nhóm đa số vấn đề luôn có vẻ quan trọng hơn nhóm thiểu số – mặc dù nhóm thiểu số này mới thật sự quan trọng hơn. Cho dù trong đầu chúng ta có thừa nhận điều này, nhưng cũng khó mà thực hiện bước tiếp theo là nhảy bổ và tập trung vào hành động đã được xem là trọng tâm. Vì thế, luôn phải nhớ tinh thần "tuy ít mà thiết yếu" này trong đầu. Và phải luôn kiểm tra xem hiện tại bạn có thực sự đầu tư nhiều thời gian và công sức cho những vấn đề thuộc loại "số ít quan yếu" hay lại đang dàn trải cho những thứ "số nhiều tào lao".

Tiến bộ có nghĩa là biết dịch chuyển nguồn tài nguyên: từ vùng hiệu quả sử dụng thấp sang vùng hiệu quả sử dụng cao

Giống như các nhà doanh nghiệp tư nhân tài ba, thị trường tự do cũng thường dịch chuyển nguồn tài nguyên từ những khu vực có năng suất lao động kém hướng về những khu vực có năng suất và lợi nhuận cao. Nhưng cả hai đối tượng này cũng chưa thể thực thi được điều này một cách hoàn hảo (huống chi là bộ máy quan liêu của chính phủ hoặc công ty ngày nay vốn quá cồng kềnh và phức tạp). Do đó, đằng sau một tổ chức, thường kéo theo một cái đuôi rất dài: đến 80% các nguồn lực chỉ đem lại 20% giá trị. Đây chính là cơ hội đầu tư vô cùng lớn cho các nhà doanh nghiệp tài ba thực thụ. Cơ hội đầu tư này thường hay bị người ta đánh giá không đúng tầm mức của nó.

Một số ít người đóng góp phần lớn giá trị

Những nhân sự tốt nhất – có nghĩa là những nhân sự phù hợp nhất với công việc được giao và thực thi công việc đem lại nhiều lợi nhuận nhất – tạo được những khoản thặng dư khổng lồ, vượt xa số chi phí, thù lao dành cho họ. Thường loại người như thế thì thực là hiếm. Và số đông thì đóng góp chẳng hơn gì so với những cái họ nhận. Lại nữa, một thiểu số lớn (thường vẫn chiếm số đông) nhận nhiều hơn mức họ đóng góp. Những bất cập trong cách phân bổ nguồn nhân lực như thế xảy ra nhiều nhất ở các công ty càng lớn, càng đa dạng.

Bất cứ công ty lớn nào, nặng nề với những tầng bậc các cấp quản lý, cũng đều là một "âm mưu có tổ chức", "toa rập" với nhau, gây ra tình trạng phân bổ thành quả tưởng thưởng không đều. Công ty càng lớn, càng phức tạp, qui mô và thành công của những "âm mưu" như thế càng lớn. Những ai đã từng làm việc, hoặc có quan hệ nhiều với những công ty như thế, đều biết rằng ở đấy luôn có một số ít nhân sự thực sự là vô giá. Vì những gì họ đóng góp cho đơn vị luôn vượt trội hơn hẳn những chi phí công ty bỏ ra cho họ. Ngược lại, nhiều nhân viên chỉ là "khách" ngay chính tại công ty mình, giá trị họ đem lại ít hơn rất nhiều so với mức chi phí tiêu tốn cho họ. Một số, có thể nói khoảng 10-20% nhân sự, lại làm hao hụt giá trị, ngay cả khi chưa tính đến những khoản trợ cấp, bồi dưỡng thêm cho họ.

Có nhiều nguyên nhân gây ra tình trạng này: vì thiếu công cụ đánh giá đúng mực công sức, hiệu quả công việc của từng cá nhân; vì có những kẻ giỏi trò giảo hoạt chính trị, tác động tình thế; do một khuynh hướng khó nhổ tận gốc là tình cảm ưu ái cho những người mình yêu thích; bởi quan niệm thật kỳ cục nhưng chiếm ưu thế là vai trò công việc phải được đánh giá ngang bằng hoặc hơn thành tích của cá nhân; và tại một khuynh hướng vốn đã có từ lâu ở con người là cứ muốn cào bằng, thường được cổ vũ bởi một ao ước nghe cũng hợp tình hợp lý là để thúc đẩy cả tập thể cùng làm việc, theo kiểu "hoa thơm mỗi người ngửi một tý". Khi tinh thần dân chủ hòa nhập vào một cơ chế quá phức tạp, nhùng nhằng, nơi đó sẽ phát sinh sự lãng phí và sự trì trệ, biếng nhác.

Mới đây, tôi có dịp tư vấn cho một vị lãnh đạo của một ngân hàng đầu tư, về cách phân bổ lại quĩ tiền thưởng hàng năm, vốn rất lớn. Thân chủ tôi là một doanh nhân rất giàu có, thuộc loại "tay trắng làm nên", là người có niềm vui và thành công với việc xác định và khai thác những lỗ hổng, điểm bất

cập của thị trường. Ông cũng là một người luôn nhiệt thành tin tưởng vào thị trường. Ông cũng thừa biết rằng trong hàng trăm con người trong danh sách được thưởng của ngân hàng, có hai nhân sự năm vừa qua đã đem lại hơn 50% số tiền cho đơn vị mình; với loại hình hoạt động của ngân hàng này, ông ta có thể dễ dàng theo dõi được điều đó. Thế nhưng khi mới nghe tôi đề nghị đem hơn phân nửa số tiền thưởng thưởng riêng cho hai nhân sự này, vị thân chủ của tôi lại bị 'sốc'. Sau đó, chúng tôi lại tiếp tục thảo luận về trường hợp một nhân viên thuộc ban điều hành. Anh này, chúng tôi cũng biết rõ là những gì anh ta đóng góp cho đơn vị lại ít hơn so với những khoản anh ta được hưởng (tuy nhiên anh này lại là một người được lòng mọi nhân viên và cũng là một kẻ biết khéo tác động người khác). Tại sao lại không cắt khoản tiền thưởng của anh này xuống bằng *zero*, tôi đưa ra đề nghị. Cũng như trường hợp trên, vị thân chủ của tôi cho thấy trước đây ông ta cũng chưa bao giờ nghĩ tới điều ấy: "Ấy chết, anh Richard, năm ngoái tôi đã cắt bớt thưởng của anh ta xuống còn một phần tư rồi, và thực sự tôi không dám làm quá". Thế nhưng, trong trường hợp này, lẽ ra anh ta phải trả tiền cho ngân hàng mới được cho vào làm chứ! May thay, đề nghị này của tôi đã thuyết phục lãnh đạo ngân hàng nọ. Và mức thưởng được quyết là *zero*. Còn anh nhân viên ấy đã chuyển sang một vị trí công việc khác phù hợp hơn và ở đó anh ta đã có những đóng góp nhiều hơn cho công ty.

Hệ thống kế toán là nguyên nhân chính gây nên bất công khi phân bổ các khoản tiền thưởng cho đồng đều, bởi nó rất giỏi chuyện khỏa lấp mọi dấu vết, không để cho chúng ta biết được nguồn doanh thu của đơn vị là do chính xác những nguồn nào, con người nào mang lại. Đây chính là lý do, đó là chưa nói đến tính nhu nhược của con người, dẫn đến thực trạng sự mất cân bằng trong chế độ lương-thưởng ở các tổ chức lớn chênh lệch hơn ở các tổ chức nhỏ. Với một doanh nghiệp có bốn nhân sự, chủ doanh nghiệp có thể dễ dàng xác định nhân viên nào đóng góp cho đơn vị, bao nhiêu lợi nhuận, mà không cần phải đọc các báo cáo lời-lỗ của các bộ phận. Trong khi đó, tổng giám đốc các công ty lớn phải tham khảo các dữ liệu kế toán sai lạc và "bộ lọc" qua lăng kính của trưởng phòng nhân sự (ai mà khéo đặt ra một danh từ như vậy nhỉ!). Do đó, không đáng phải ngạc nhiên khi chúng ta thấy có những nhân sự hàng đầu tại các công ty lớn nhận được ít hơn mức họ lẽ ra phải được hưởng, trong khi đó phần lớn các trưởng phòng, giám đốc "thường thường bậc trung" khác lại được hưởng nhiều hơn so với mức họ đóng góp cho công ty.

Biên độ lợi nhuận dao động khủng khiếp

Biên độ lợi nhuận, có thể tạm hiểu đây là phần chênh lệch giữa tổng giá trị trừ đi tổng chi phí, hay là giữa công sức đóng góp và phần tưởng thưởng, luôn luôn dao động rất lớn giữa từng cá nhân. Những hoạt động có biên độ lợi nhuận cao tuy chỉ là thiểu số trong tổng số các hoạt động của công ty nhưng lại đem lại cho đơn vị một phần rất lớn trong tổng số lợi nhuận đơn vị thu được. Nếu chúng ta không kịp thời có những tác động nhằm điều chỉnh (qui luật tự nhiên này), độ "vênh" giữa hai đầu sẽ càng lớn. Vậy mà phần lớn chúng ta chỉ biết vùi đầu vào cát (các hệ thống kế toán thừa sức đóng vai trò là những bãi biển bất tận phục vụ đặc biệt cho mục đích này) và không chịu chấp nhận một thực tế là đa số những gì chúng ta và công ty làm đem lại ít giá trị hơn rất nhiều so với một thiểu số việc làm có hiệu quả lao động và biên độ lợi nhuận lớn.

Nguồn tài nguyên luôn bị phân bổ thiếu hợp lý

Chúng ta thường phân bổ quá dư thừa các nguồn lực cho các hoạt động có hiệu quả lao động thấp và lại "nhỏ giọt" nguồn tài nguyên cho các hoạt động có biên độ lợi nhuận cao. Tuy vậy, những hoạt động với biên độ lợi nhuận cao sẽ vẫn tiếp tục phát triển mạnh, còn các hoạt động được "bao cấp" rồi cũng chẳng thể ngóc đầu lên nổi. Nếu cứ có sẵn các nguồn lực, do phần dôi ra của những hoạt động có biên độ cao, thì các hoạt động với biên độ-lợi nhuận thấp sẽ cứ thế "ăn" dần, khoét dần cả vào nguồn lực ấy để rồi chỉ đóng góp rất ít giá trị thặng dư cho tái đầu tư, có khi mức này chỉ bằng không và thậm chí là một con số âm.

Chúng ta vẫn tiếp tục phải ngạc nhiên trước thực tế các hoạt động tốt nhất đem lại hiệu quả tuyệt vời biết bao và câu hỏi phải mất bao lâu những mảng, những khu vực có vấn đề mới có dấu hiệu chuyển hướng khả quan hơn. Thông thường, nhóm vấn đề thứ hai này không bao giờ có thể cải thiện được. Hầu như lúc nào chúng ta cũng phải mất quá lâu trong việc giải quyết vấn đề này, và chỉ có sự tác động, can thiệp của một sếp mới, một cuộc khủng hoảng trầm trọng, hay một chuyên viên tư vấn quản trị, mới khiến chúng ta phải làm điều lẽ ra chúng ta phải làm từ trước đó rất lâu.

Thành công bị đánh giá không đúng mực, không được tôn vinh

Thành công thường bị con người đánh giá thấp, không được thừa nhận đúng mực và bị bỏ lỡ cơ hội khai thác tối đa. Nó thường bị cho là "chó ngáp phải ruồi". Nhưng may mắn, cũng như tai nạn, vẫn không xảy ra thường

xuyên như ta nghĩ. Vậy mà, cứ mỗi khi không hiểu được do đâu mà có được một thành công, chúng ta hào phóng ban cho nó tên gọi là "hên", là "may mắn", là "vận số". Đằng sau may mắn là cả một cơ chế hoạt động có hiệu quả cao, luôn phát sinh ra giá trị thặng dư, bất chấp chuyện chúng ta bất lực không nhận diện được căn nguyên vấn đề. Vì chúng ta không thể tin vào "vận số" của mình, chúng ta đã bỏ lỡ đi cơ hội ngàn vàng để nhân rộng và khai thác những vòng quay tạo giá trị liên tục ấy.

Cân bằng, đồng đều chỉ là ảo tưởng

Không gì mãi trường tồn và cũng chẳng có gì luôn giữ mãi ở thế cân bằng. Chỉ có mỗi một hằng số bất biến với thời gian: đó là tinh thần cải cách. Tinh thần này tuy luôn gặp phải sự phản kháng, trì kéo của các thế lực khác nhưng ít khi nào bị diệt vong. Một cải cách thành công đem lại năng suất lao động nhiều gấp bội so với hiện trạng; nó phải như vậy thì mới vượt qua được mọi trở ngại do hiện trạng trì kéo. Vượt ra khỏi một điểm nào đó, sự bức bách của yêu cầu phải đổi mới cho có hiệu quả hơn sẽ trở nên không thể cưỡng lại được. Thành công của một cá nhân, một đơn vị, một quốc gia không phải ở phát minh, thậm chí không phải ở chuyện có được những cách tân, đổi mới được thị trường chấp nhận, mà là ở chỗ xác định được thời điểm, thời cơ "chín mùi" là khi cách tân, cải tiến, đổi mới đã trở nên không thể cưỡng lại được và dành cho nó tất cả những gì xứng đáng với nó.

Muốn sinh tồn, chúng ta phải tự thay đổi. Muốn có được những thay đổi tích cực, chúng ta phải có những cái nhìn thấu vào vấn đề để phát hiện được những gì là hiệu quả nhất và tập trung đầu tư vào đó.

Những thành công vĩ đại nhất đều khởi đầu từ xuất phát điểm rất nhỏ

Cuối cùng, cái gì lớn cũng đều xuất phát từ cái nhỏ ở lúc khởi đầu. Sự nghiệp nhỏ, sản phẩm nhỏ, công ty nhỏ, thị trường nhỏ, hệ thống nhỏ: tất cả đều thường là xuất phát điểm của những thành tựu lớn về sau. Vậy mà chẳng mấy ai nhận ra được chân lý này. Chúng ta thường cứ chăm bẳm vào những cái, những điều to lớn, vĩ đại, số đông đã có thay vì một chiều hướng đã rành rành trong những hiện tượng nhỏ. Chúng ta thường để ý đến sự việc sau khi nó đã lớn, là khi sự tăng trưởng của nó đã giảm tốc. Những người phất to chỉ là một số ít, là những người đã đeo đuổi sự tăng trưởng khi nó hãy còn nhỏ bé và đang trên đà tăng tốc. Ngay cả những người thấy được xu thế phát triển cũng ít khi nhận chân được tầm quan trọng hoặc tiềm năng đầu tư để có

thể phất lên.

Hãy bỏ thói quen suy nghĩ theo lối 50/50

Chúng ta cần phải thay đổi toàn bộ tư duy: vứt bỏ lối mòn suy nghĩ theo kiểu 50/50 mà hãy bắt đầu tư duy lại theo lối mới: 80/20. Hình 35 giúp chúng ta một vài gợi ý.

4Phải biết nghĩ lệch chênh. Phải dám nghĩ 20% là tương đương với 80%. Phải dám tin rằng 80% là tương đương với 20%.

4Nghĩ đến những điều bất ngờ. Hãy nghĩ rằng 20% có thể dẫn đến 80% và rằng 80% chỉ cho kết quả 20%.

4Chuẩn bị tinh thần rằng mọi thứ – thời gian, tổ chức, thị trường, con người, hay mọi doanh nghiệp bạn từng tiếp xúc – đều có 20% là chất lượng: những điều tinh túy nhất, sức mạnh, giá trị của 20% ấy là một phần nhỏ nhưng về cơ bản đều là những gì tốt đẹp nhất bị khuất lấp bởi một đa số những cái tầm thường. Bạn phải tìm cho được đúng phần 20% này.

4Phải tìm cho ra phần tinh túy 20% bị khuất lấp, 20% nằm sâu bên dưới bề mặt vấn đề. 20% này luôn tồn tại ở đâu đó, và bạn phải tìm cho ra. Những thành công ngoài dự đoán là một trong những đầu mối. Nếu một hoạt động của doanh nghiệp thành công ngoài dự kiến, đó là biểu hiện của phần 20% hoạt động tinh túy vừa nói – và nó còn sẽ còn cơ hội phát triển mạnh hơn nữa.

4Phải chuẩn bị tinh thần là 20% ngày mai sẽ khác với 20% ngày hôm nay. Vậy đâu là mầm mống, là hạt giống của 20% cho ngày mai đó? Đâu chính là 1% để từ đó phát triển thành 20% tinh chất đầy sức sống có thể mang lại cho chúng ta một giá trị đến 80%? Đâu là mức 3% mà năm trước nó chỉ mới là 1%?

4Tập giữ tinh thần thanh thản để biết loại bỏ những điều "tầm phào" vốn chiếm 80%: ấy là những đáp án quá dễ dàng, thực tế hiển nhiên, số đông tất yếu, hiện trạng phổ quát thường nhật, nếp nghĩ thường quy, những thỏa ước chiếm đa số. Tất cả những thứ này không thực sự có giá trị, có "trọng lượng" thực như vẻ nhìn bên ngoài mang lại. 80% này là những cái quấy rối chướng

mắt trên cảnh vật, cản tầm nhìn, khiến chúng ta không thể nhận diện ra phần 20% tinh chất nọ. Hãy chịu khó nhìn vòng ra sau chúng, nhìn phía dưới chúng, nhìn xuyên thấu chúng. Bạn có thể nhìn bất cứ kiểu nào, nhưng đừng nhìn vào chúng, cứ coi như chúng không tồn tại. Có như thế, bạn mới có thể phóng tầm mắt đến phần 20% đang lẩn khuất kia.

Hình 35: Phương cách tư duy 80/20 theo tinh thần Nguyên lý 80/20

Theo ý kiến các nhà tâm lý học, tư tưởng và thái độ có thể thay đổi nếu có hành động phù hợp, và ngược lại cũng thế. Vì thế, phương pháp tốt nhất để thực hiện tư duy 80/20 là bắt tay vào hành động theo tinh thần 80/20, và ngược l tốt nhất để hành động theo tinh thần 80/20 là bắt đầu áp dụng lối tư duy 80/20. Bạn phải đồng thời thực hiện cả hai việc. Hình 36 giúp bạn một số gợi ý về cách thức hành động theo tinh thần 80/20.

4Một khi đã xác định đâu là phần 20% hoạt động bạn phải đầu tư vào, bạn phải toàn tâm toàn ý, "bám trụ" với nó, dành trọn mọi thời gian công sức cho nó, giành lấy nó, hoàn thiện bản thân để trong lĩnh vực đó bạn là một chuyên gia, một tín đồ, một nhà rao giảng nhiệt thành, một đối tác, một người sáng tạo, một nhà tiếp thị, một đồng minh không thể thiếu. Hãy tận dụng nó. Nếu đa số những điều về nó lớn hơn những gì đầu óc bạn có thể tưởng tượng, hãy nhân đôi, nhân ba, nhân tư... những gì đầu óc bạn có thể tưởng tượng được về nó.

4Hãy khai thác tất cả nguồn lực bạn có trong tay – tài năng, tiền bạc, quan hệ bạn bè, quan hệ đối tác kinh doanh, tài thuyết phục, uy tín, tổ chức, tất cả những gì bạn đã có sẵn hay có thể "mượn tạm" trước của người khác – để nắm bắt, phóng to, và khai thác tối đa bất cứ 20% nào bạn chộp được.

4Sử dụng những liên minh với người khác một cách rộng rãi, nhưng chỉ liên minh với khoảng 20% số người và với 20% trong số họ vốn là những liên minh có sức mạnh thực sự. Sau đó tìm cách liên minh các liên minh của bạn với số người thuộc nhóm 20% và với 20 các phần trăm.

4Khai thác nghệ thuật ác-bít theo tư tưởng của Nguyên lý 80/20. Bất cứ lúc nào điều kiện cho phép, bạn cứ chuyển nguồn lực từ 80% hoạt động sang

cho 20% hoạt động. Lợi nhuận lúc ấy sẽ vô cùng lớn, vì đó là nghệ thuật ác-bít với một lực đòn bẩy mạnh. Bạn sử dụng những gì không có giá trị cao để làm ra những cái có giá trị vô cùng lớn, thắng lớn ở cả hai mặt – đầu tư thấp nhưng kết quả cao.

4Có hai phương tiện sản xuất chính khi vận dụng lực bẩy 80/20: nhân lực (kể cả bản thân bạn) và tài lực, hoặc vật lực có thể hoán chuyển thành tiền.

4Hãy tách 20% nguồn nhân lực (trong đó có chính bạn) ra khỏi 80% hoạt động thường nhật để chuyển chúng đến 20% hoạt động có hiệu quả lao động cao.

4Hãy chuyển tài lực từ 80% hoạt động sang đầu tư cho 20% hoạt động kia. Nếu có thể, nhưng không quá nguy hiểm, hãy huy động thêm vốn từ nơi khác. Nếu bạn thực sự chuyển dịch được nguồn vốn từ phân khúc 80% sang phân khúc 20% đó, thì rủi ro thực tế sẽ thấp hơn nhiều so với những gì chúng ta hằng tưởng. Nhân đây, tôi cũng có đôi lời về các hình thức khả thi để huy động vốn từ nơi khác. Cách thứ nhất là vay mượn trả lãi thông thường. Cách thứ hai là sử dụng tài lực của người khác, cho họ góp cổ phần, thay vì vay nợ họ. Sử dụng tài lực của người khác nếu đầu tư vào kênh 80% thì không rút ra được, nguy hiểm, liều lĩnh, có thể kết thúc trong nước mắt. Sử dụng tài lực của người khác vào số 20% hoạt động sẽ đem về phần thắng cho nhiều người, và, cũng là lẽ công bằng thôi, sẽ cho phép bạn trở thành người "thắng" lớn nhất.

4Phải biết đưa ra những cải cách với mức 20% đối với các hoạt động. Bạn hãy học tập, tìm kiếm 20% ý tưởng từ các nơi khác: ở người khác, ở các sản phẩm khác, ở những những ngành nghề khác, lĩnh vực tri thức khác, ở quốc gia khác. Sau đó hãy áp dụng chúng đối với 20% các hoạt động của chính mình.

4Kiên quyết tước bỏ 80% hoạt động kém hiệu quả kia. 80% thời gian lấn át quá nhiều quĩ thời gian quí báu lẽ ra ta có thể dành cho 20% gian quan trọng kia. 80% các mối quan hệ "tầm phào" khiến ta không thể thắt chặt thêm tình hữu nghị với 20% quan hệ chiến lược. 80% tiền bạc đổ vào kênh đầu tư kia đã hạn chế nguồn vật lực tập trung cho 20% hoạt động sinh lợi lớn. Công sức, trí tuệ nếu bị phân tán ra 80% hoạt động bình thường sẽ không thể tập trung cao độ vào 20% những dự án sinh lợi.

Hình 36 Phương cách hành động theo tinh thần Nguyên lý 80/20

Như thế bạn đã có trong tay đầy đủ các công cụ. Hãy tư duy và hành động theo tinh thần 80/20. Ai không biết đến nguyên lý này sẽ chỉ lượm được "bạc cắc". Những ai biết vận dụng sẽ có được thành quả phi thường.

Đôi lời dẫn nhập cho Phần 3

Nguyên lý 80/20 cho tới nay đã minh chứng được giá trị của nó trong các lĩnh vực sản xuất kinh doanh và đã góp phần không nhỏ tạo nên những thành công ngoài sức tưởng tượng ở phương Tây và ở châu Á. Kể cả những người không thích các hoạt động kinh doanh, hoặc không biết một chút gì về Nguyên lý 80/20 cũng đều chịu sự tác động, không nhiều thì ít, của những thiểu số con người biết vận dụng nguyên lý này.

Nhưng Nguyên lý 80/20 đâu phải chỉ là nguyên lý của các hoạt động doanh thương, mà là nguyên lý của cuộc sống. Nguyên lý này được giới nghiên cứu kinh tế học phát hiện. Nguyên lý này thành công trong các hoạt động doanh thương vì nó đã phản ánh đúng bản chất thế giới khách quan, chứ không phải vì trong kinh doanh có những vấn đề đặc thù ứng với Nguyên lý 80/20. Trong bất cứ tình huống nào nguyên lý 80/20 có thể hoặc đúng hoặc sai. Nhưng trong phạm vi tất cả những trường hợp đã được kiểm nghiệm, dù vận dụng trong hay ngoài lĩnh vực kinh doanh, chân lý này luôn có giá trị đúng. Chỉ có điều nguyên lý này đã được kiểm chứng ở các hoạt động trong phạm vi sản xuất kinh doanh nhiều hơn nhiều so với các hoạt động khác.

Đã đến lúc giải phóng sức mạnh của Nguyên lý 80/20 và vận dụng nó vào nhiều hoạt động khác. Các hệ thống kinh tế và kinh tài đều rất hấp dẫn và là những thành tố quan trọng của cuộc sống, nhưng về cơ bản thì chỉ là những qui trình trong cuộc sống; đấy chỉ là chiếc phong bì bên ngoài cuộc sống, chứ không phải chính nội dung cuộc sống. Phần quí báu nhất của cuộc sống là ở chính cuộc sống của từng cá nhân – cuộc sống bên trong và bên ngoài, là ở từng mối quan hệ cá nhân và ở những mối tương tác cũng như các giá trị trong xã hội.

Phần 3 cuốn sách này sẽ thử gợi ý cho quí độc giả cách vận dụng Nguyên lý 80/20 vào cuộc sống, nhằm mưu cầu thành quả và hạnh phúc. Phần 4 sẽ tìm hiểu xem Nguyên lý 80/20 có vai trò nội tại như thế nào đối với những bước tiến của nền văn minh, những tiến bộ trong xã hội. Phần 3 và Phần 4 có tính chất suy đoán và ít được minh chứng hơn các phần trước, tuy nhiên về

tiềm năng hai phần này lại quan trọng hơn. Xin mời độc giả tham gia vào một chuyến viễn du khám phá những cái còn chưa được biết đến – mà chúng ta sắp sửa khởi hành ngay đây.

Phần 3

Làm ít, thu và “thụ” nhiều hơn

9

Tự Do

Cũng như chân lý, Nguyên lý 80/20 có thể giải phóng các bạn. Các bạn có thể giảm bớt công việc, đồng thời có thể kiếm được nhiều tiền hơn và hưởng thụ được nhiều hơn. Cái giá duy nhất phải trả là bạn cần phải thực hiện Kiểu Tư duy 80/20 một cách nghiêm túc. Làm như thế sẽ giúp bạn tìm ra một vài ý tưởng quan trọng, nếu bạn biết tác động lên chúng, có thể làm thay đổi cuộc sống của mình.

Và điều đó có thể xảy ra mà không cần sự trợ giúp của tôn giáo, ý thức hệ hay bất kỳ quan điểm nào do bên ngoài áp đặt vào. Cái hay của Kiểu Tư duy 80/20 là nó mang tính thực dụng, sản sinh từ bên trong và lấy cá nhân làm trung tâm.

Chỉ có một rào cản nhỏ là chính bạn phải tư duy. *Bạn* phải “cá nhân hóa” và cụ thể hóa những gì được viết ra ở đây để dùng vào mục đích riêng của mình. Nhưng điều đó cũng không quá khó khăn.

Những ý tưởng rút ra từ Kiểu Tư duy 80/20 rất ít về số lượng, nhưng lại có tác động rất lớn. Không phải tất cả các ý tưởng này đều có thể áp dụng cho mọi độc giả, do đó nếu bạn thấy tình huống của mình quá khác thì cứ bỏ qua và đi tiếp cho đến khi bạn tìm thấy ý tưởng phù ứng với hoàn cảnh của mình.

Hãy suy nghĩ theo kiểu 80/20,

bắt đầu từ chính cuộc sống của mình

Mong muốn của tôi không chỉ đơn giản là dọn sẵn ra cho các bạn những ý tưởng rút ra từ Kiểu Tư duy 80/20 và để các bạn tự linh hoạt áp dụng vào cuộc sống của mình. Thực sự tôi có tham vọng lớn hơn thế nhiều. Tôi muốn

các bạn phải thấm nhuần Kiểu Tư duy 80/20 để các bạn có thể tự mình tìm ra những ý tưởng, phổ phát cũng như đặc thù, mà tôi chưa từng nghĩ ra. Tôi muốn gia nhập các bạn vào đội ngũ những người tư duy theo Kiểu 80/20 và nhân lên gấp bội những ý tưởng Kiểu 80/20 được sản sinh ra trên thế giới này.

Những đặc tính chung của Kiểu Tư duy 80/20 là nó mang tính chiêm nghiệm, bất thường quy, hưởng lạc, chiến lược và phi tuyến tính. Thêm vào đó, nó kết hợp giữa tham vọng cực đoan (với ý nghĩa là muốn tạo ra những thay đổi theo chiều hướng tốt đẹp hơn) với một cung cách tự tin, thoải mái. Nó cũng thường xuyên tìm kiếm những giả thiết và ý tưởng kiểu 80/20. Đôi lời giải thích về các vấn đề này sẽ cho các bạn một hướng dẫn thực hiện Kiểu Tư duy 80/20 để các bạn có thể biết được là mình đã đi đúng hướng hay không.

Tư duy 80/20 mang tính chiêm nghiệm

Mục tiêu của Kiểu Tư duy 80/20 là nhằm tạo ra hành động giúp cải thiện rõ nét cuộc sống của bạn và của những người khác. Loại hành động mà chúng ta muốn có đòi hỏi phải có những ý tưởng khác người. Ý tưởng đòi hỏi phải có sự chiêm nghiệm và nội quan. Ý tưởng đôi khi yêu cầu phải thu thập dữ liệu và chúng ta sẽ bàn qua đôi chút về vấn đề này vì nó liên quan đến cuộc sống của các bạn. Thông thường ý tưởng có thể được sản sinh ra đơn thuần chỉ bằng sự chiêm nghiệm mà không cần thiết phải thu thập thông tin. Khối óc chúng ta đã chứa sẵn một lượng thông tin gấp nhiều lần mức chúng ta có thể tưởng tượng.

Kiểu Tư duy 80/20 khác hẳn với kiểu tư duy rất phổ biến ngày nay. Kiểu tư duy hiện nay thường mang tính vội vã, cơ hội, tuyến tính (ví dụ như x là tốt hoặc xấu, nguyên nhân của nó là gì?), và mang tính tích lũy dần dần. Kiểu tư duy đang thịnh hành hiện nay quan hệ chặt chẽ với hành động cấp thời và do đó rất ư là nghèo nàn. Hành động luôn đẩy lùi ý nghĩ. Mục tiêu của chúng ta với tư cách là những người tư duy Kiểu 80/20 là để hành động lại phía sau, ngồi lặng lẽ tư duy, tìm ra những ý tưởng nhỏ nhoi nhưng quý báu, rồi sau đó hành động một cách có chọn lọc, nhằm vào một số mục tiêu ít ỏi và trên một diện hẹp, một cách quyết liệt và đầy ấn tượng nhằm tạo ra những kết quả tuyệt hảo với một lượng công sức và tài nguyên bỏ ra ở mức thấp nhất có thể được.

Kiểu Tư duy 80/20 mang tính bất thường quy

Kiểu Tư duy 80/20 chỉ ra những chỗ mà trí khôn bình thường mắc phải sai lầm, như vẫn thường gặp. Sự tiến bộ xuất phát từ việc nhận diện những cái lãng phí, những cái chưa tối ưu tồn tại cố hữu trong cuộc sống, bắt đầu từ cuộc sống thường nhật của mình, và sau đó hành động để cải tạo chúng. Ở điểm này thì trí khôn bình thường không giúp ích được gì cả ngoài việc làm đối chứng. Trước nhất chính trí khôn bình thường là cái đưa đến những cái lãng phí và chưa tối ưu. Cái hay của Nguyên lý 80/20 là ở chỗ nó hành động hoàn toàn khác, trên cơ sở một trí khôn khác thường. Điều đó yêu cầu các bạn phải suy nghĩ vì sao con người đang có những hành động sai lầm hoặc chỉ phát huy được một phần rất nhỏ những tiềm năng của mình. Nếu những ý tưởng của các bạn không khác người thì ấy là các bạn không đang tư duy kiểu 80/20.

Kiểu Tư duy 80/20 mang tính hưởng lạc

Kiểu Tư duy 80/20 mưu cầu sự sung sướng. Nó tin rằng sống là để hưởng thụ, và hầu hết những thành tựu chỉ là sản phẩm phụ của sự thích thú, của niềm vui và của khát khao muốn có được hạnh phúc về sau. Điều này có lẽ chẳng có gì đáng tranh cãi, song hầu hết chúng ta lại không làm những việc đơn giản có thể mang lại cho chúng ta hạnh phúc, ngay cả khi chúng ta biết rõ đấy là những việc gì.

Con người đa số sa vào một hoặc nhiều cái bẫy sau đây. Họ bỏ nhiều thời gian tiếp xúc với những người mà họ không thích. Họ làm những công việc mà họ không cảm thấy hứng thú. Họ sử dụng hết “thời gian rảnh” (tình cờ đây lại là một khái niệm đi ngược lại chủ nghĩa hưởng lạc) vào những hoạt động mà họ không cảm thấy thích lắm. Ngược lại cũng đúng như thế. Con người không bỏ ra phần lớn thời gian của mình để tiếp xúc với những người mình thích. Họ không đi theo cái nghề mà họ thích nhất. Và họ không bỏ ra phần lớn thời gian vào những hoạt động họ thích nhất. Họ không phải là những con người lạc quan, và thậm chí những người lạc quan cũng không có kế hoạch chu đáo nhằm làm cho cuộc sống tương lai của họ tốt đẹp hơn.

Tất cả những điều nói trên quả thật kỳ lạ. Chúng ta có thể cho rằng đấy là chiến thắng của kinh nghiệm trước hy vọng, chỉ có điều ‘kinh nghiệm’ là một khái niệm tự tạo thường do tri nhận của con người về thực tại bên ngoài hơn là chính cái thực tại khách quan bên ngoài ấy. Có lẽ tốt hơn nếu phát

biểu rằng đấy là chiến thắng của mặc cảm tội lỗi trước niềm vui, của tính di truyền trước trí thông minh, của tiền định trước quyền chọn lựa, và ở một ý nghĩa rất thực, của cái chết trước cuộc sống.

"Chủ nghĩa hưởng lạc" thường được hiểu là có hàm ý vị kỷ, thiếu quan tâm đến người khác và thiếu tham vọng. Tất cả những suy nghĩ ấy chỉ là sự bôi nhọ. Thực chất chủ nghĩa hưởng lạc là một điều kiện cần thiết để có thể giúp đỡ người khác và để đạt được những thành quả. Thật rất khó, và bao giờ cũng là hoang phí, có thể đạt được một cái gì đó xứng đáng mà không yêu thích điều đó. Nếu càng có nhiều người hưởng lạc thì thế gian này sẽ là một chốn cõi tốt đẹp hơn và, ở mọi phương diện, sung túc hơn.

Kiểu Tư duy 80/20 tin vào sự tiến bộ

Suốt 3000 năm qua vẫn chưa có sự nhất trí nào về vấn đề liệu có tồn tại sự tiến bộ hay không, liệu lịch sử của thế giới và của con người có chứng minh được có sự đi lên hay một thực tế kém sáng sủa hơn. Chống lại quan điểm cho rằng có tồn tại sự tiến bộ tiêu biểu là Hesiod (khoảng năm 800 trước CN), Plato (428-348 trước CN), Aristotle (384-322 trước CN), Seneca (năm thứ 4 trước CN- năm 54 sau CN), Horace (65-8 sau CN), Thánh Augustine (354-430 sau CN) và hầu hết tất cả những triết gia và các nhà khoa học hiện thời. Ủng hộ quan điểm cho rằng có tồn tại sự tiến bộ có gần như tất cả những nhân vật thuộc Thời kỳ Khai sáng ở cuối thế kỷ XVII và thế kỷ XVIII, như Fontenelle và Condorcet, và đa số các nhà tư tưởng và khoa học ở thế kỷ XIX trong đó có Darwin và Marx. Người đầu quân của quan điểm này là Edwards Gibbon (1737- 94), một sử gia lập dị, đã viết trong quyển "Sự suy tàn và sụp đổ của đế chế La Mã" như sau:

Chúng ta không thể nào biết chắc khát vọng vươn tới sự hoàn thiện của loài người cao đến mức nào... Do đó chúng ta có thể an toàn chấp nhận một kết luận vui vẻ rằng mỗi thời đại đã làm tăng thêm, và vẫn tiếp tục làm tăng, của cải, hạnh phúc, tri thức và có lẽ cả phẩm hạnh thật sự của loài người.

Ngày nay, tất nhiên, bằng chứng chống lại sự tiến bộ có sức thuyết phục hơn nhiều so với thời đại của Gibbon. Song bằng chứng cho sự tiến bộ cũng thuyết phục hơn không kém. Sự tranh cãi này không thể dùng chứng cứ để giải quyết. Sự tin tưởng vào tiến bộ hẳn phải là một hành vi đức tin. Tiến bộ là bổn phận.[1] Nếu chúng ta không tin vào sự tiến bộ, chúng ta sẽ chẳng bao giờ có thể thay đổi thế giới cho tốt hơn. Giới kinh thương hiểu rất rõ điều

này. Nhìn chung, kinh thương trong mối liên minh với khoa học đã cho chúng ta những bằng chứng hùng hồn về sự tiến bộ. Ngay khi chúng ta phát hiện ra rằng tài nguyên thiên nhiên không phải là vô tận thì kinh thương và khoa học xuất hiện và ban cho chúng ta những chiều hướng mới của sự vô cùng của thế giới phi tự nhiên: nào là không gian kinh tế, vi mạch, và các công nghệ trợ giúp mới.2 Tuy nhiên, để khái niệm tiến bộ có thể hữu ích nhất thì nó không nên bị bó hẹp trong lĩnh vực khoa học, kỹ nghệ và kinh thương. Chúng ta cần phải áp dụng khái niện tiến bộ cho cả chất lượng cuộc sống của chúng ta, cả cá nhân lẫn tập thể.

Kiểu Tư duy 80/20 vốn mang tính lạc quan bởi vì, nghịch lý thay, nó mở ra cho chúng ta thấy một thực trạng kém xa với mẫu hình lý tưởng. Chỉ 20% nguồn lực mới thực sự quan trọng cho việc đạt được thành quả. Phần trăm đa số còn lại chỉ đơn thuần đánh dấu thời gian, và đóng góp mang tính hình thức cho thành quả chung. Do đó, hãy tập trung vào cái 20% đó và đẩy cái 80% lên một tầm hợp lý, và các bạn sẽ có thể tăng kết quả thu được lên gấp bội. Tuy nhiên, thậm chí ở cái tầm cao mới ấy, vẫn tiếp tục còn đó tỷ lệ 80/20 giữa thành quả đạt được và công sức bỏ ra. Do đó các bạn lại có thể tiếp tục tiến bước lên một tầm cao mới.

Sự tiến bộ của kinh thương và khoa học chứng minh cho Nguyên lý 80/20. Hãy tạo ra một máy điện toán khổng lồ có thể thực hiện những tính toán nhanh hơn gấp nhiều lần so với bất kỳ loại máy nào trước đó. Hãy yêu cầu máy điện toán phải được cải tiến để có kích cỡ nhỏ hơn, giá thành thấp hơn, hoạt động nhanh hơn. Và cứ thế hãy lặp đi lặp lại quy trình của sự tiến bộ. Rồi hãy lặp lại một lần nữa. Sự tiến bộ hoàn toàn không có điểm dừng. Bây giờ hãy áp dụng chính nguyên lý này vào những lĩnh vực khác của cuộc sống. Nếu chúng ta tin tưởng vào sự tiến bộ, Nguyên lý 80/20 có thể giúp chúng ta biến nó thành hiện thực. Thậm chí có lẽ cuối cùng chúng ta sẽ có thể chứng minh Edwards Gibbon đã phát biểu chí lý: của cải, hạnh phúc, tri thức và có lẽ cả phẩm chất đạo đức có thể không ngừng được nâng cao.

Kiểu Tư duy 80/20 mang tính chiến lược

Có chiến lược có nghĩa là biết tập trung vào cái quan trọng, vào một số mục tiêu ít ỏi có thể mang lại cho chúng ta một ưu thế tương đối, vào cái quan trọng đối với chúng ta chứ không phải đối với những người khác. Có

chiến lược còn có nghĩa là lên kế hoạch và thực hiện kế hoạch đã vạch ra một cách quyết tâm và kiên định.

Kiểu Tư duy 80/20 mang tính phi tuyến tính

Kiểu tư duy truyền thống được bọc trong lớp vỏ của một mô hình nhận thức rất vững vàng nhưng đôi lúc lại thiếu chính xác và gây nhiều phương hại. Kiểu tư duy này là tuyến tính. Nó tin rằng x gây ra y, y gây ra z, và b là hệ quả tất yếu của a. Anh làm em buồn vì anh đến muộn. Do không được học hành đến nơi đến chốn nên tôi mới phải nhận công việc không chút triển vọng nào. Tôi trước giờ vẫn luôn thành công vì tôi rất thông minh. Hitler gây ra Đệ nhị Thế chiến. Công ty của tôi không thể phát triển vì ngành đang trên đà xuống dốc. Tình trạng thất nghiệp là cái giá mà chúng ta phải trả cho tình trạng lạm phát thấp. Đánh thuế cao là cần thiết nếu chúng ta muốn chăm sóc cho người nghèo, người bệnh và người già. Vân vân và vân vân.

Tất cả những lập luận trên là ví dụ cho kiểu tư duy tuyến tính. Người ta dễ bị cuốn hút vào kiểu tư duy này vì nó đơn giản, mang tính khuôn mẫu. Vấn đề ở chỗ cách tư duy như thế là một sự mô tả nghèo nàn về thực tại, và càng tệ hại hơn nữa là sự chuẩn bị cho việc thay đổi thực tại. Các nhà khoa học và sử học từ lâu đã từ bỏ kiểu tư duy tuyến tính này. Vậy tại sao các bạn lại cứ bám vào nó chứ?

Tư duy 80/20 là vị cứu tinh của các bạn. Không một hiện tượng nào do một nguyên nhân duy nhất gây ra. Không có gì là tất yếu cả. Không có một hiện tượng nào luôn ở trạng thái cân bằng hoặc không thể cải tạo. Con người không nhất thiết phải cam chịu những tình huống không như mong muốn nào. Những gì chúng ta muốn không nhất thiết đều là những cái không thể đạt được. Mấy ai mà biết được nguyên nhân gây ra một sự việc nào đó, dù tốt hay xấu. Nguyên nhân có thể có tầm ảnh hưởng sâu sắc nhưng lại khó nhận diện hoặc thậm chí có phạm vi ảnh hưởng không rộng. Chúng ta có thể làm thay đổi hẳn tình thế chỉ với một hành động nhỏ. Chỉ có một số ít quyết định mới thực sự có ý nghĩa. Và những quyết định có ý nghĩa thì lại có ý nghĩa rất lớn. Chúng ta luôn có thể thực hiện sự chọn lựa.

Kiểu Tư duy 80/20 tránh được cái bẫy của cái lô-gích tuyến tính bằng cách dựa vào kinh nghiệm, nội quan và trí tưởng tượng. Nếu bạn cảm thấy bất hạnh, đừng lo nghĩ về những nguyên nhân khả dĩ gây ra tình trạng đó. Hãy

nghĩ đến những dịp bạn cảm thấy sung sướng và tìm cách đưa mình vào những tình huống tương tự. Nếu công việc của bạn không đi đến đâu cả, đừng suy nghĩ vẩn vơ nhằm tìm cách cải thiện từng chút: một văn phòng lớn hơn, một chiếc ô tô đắt tiền hơn, một chức danh nghe kêu hơn, làm việc ít giờ hơn, một ông sếp thông cảm hơn. Hãy nghĩ về những thành tựu quan trọng ít ỏi mà bạn gặt hái được trong suốt quãng đời của mình và cố tìm cách gặt hái thêm những thành tựu như vậy, nếu cần đổi hẳn công việc hoặc thậm chí nghề nghiệp của mình. Đừng cố tìm ra nguyên nhân, nhất là những nguyên nhân gây nên thất bại. Hãy hình dung và tạo ra những tình huống có thể làm cho bạn hạnh phúc và làm việc có hiệu quả.

Kiểu Tư duy 80/20 kết hợp

giữa tham vọng cực đoan

với một cung cách tự tin, thoải mái

Chúng ta được tạo thói quen suy nghĩ rằng đã có cao vọng thì phải bôn ba ngược xuôi, làm việc ngày đêm, tàn nhẫn, hy sinh bản thân và người khác vì một sự nghiệp, và sự bận rộn thái quá. Nói tóm lại, chúng ta liên tưởng đến một cuộc tranh giành ác liệt. Chúng ta phải trả một giá quá đắt cho sư liên tưởng này. Sự tương liên này không phải là cái chúng ta mong muốn và cũng không cần thiết.

Một sự kết hợp khác hấp dẫn hơn nhiều, và ít nhất cũng dễ đạt được không kém, chính là sự kết hợp giữa cao vọng và một cung cách tự tin, thoải mái và văn minh. Đây chính là lý tưởng 80/20, nhưng nó lại dựa trên cơ sở thực nghiệm vững chắc. Hầu hết những thành tựu vĩ đại được tạo ra qua sự kết hợp giữa sự chuyên tâm đều đặn và sự thấu hiểu chợt đến. Hãy nghĩ về Archimedes trong bồn tắm hoặc Newton đang ngồi dưới gốc cây chợt bị quả táo rơi trúng đầu. Những ý tưởng cực kỳ quan trọng đó hẳn đã không thể có nếu Archimedes trước đó không hề suy nghĩ về lực đẩy hay nếu Newton không hề nghĩ gì về trọng lực; song những ý tưởng ấy cũng sẽ chẳng có được nếu như Archimedes bị xiềng vào bàn làm việc hay nếu Newton cứ lu bù hướng dẫn các nhóm khoa học gia.

Hầu hết những gì chúng ta đạt được trong đời có giá trị quan trọng đối với chúng ta hay với những người khác luôn xảy ra trong một khoảng thời gian nhỏ nhoi trong cuộc sống của chúng ta. Suy nghĩ kiểu 80/20 và quan sát sẽ giúp chúng ta thấy rõ điều đó. Chúng ta luôn có thừa thời gian. Chúng ta tự

làm mất giá trị của mình do thiếu tham vọng hoặc giả định rằng tham vọng đòi hỏi chúng ta lúc nào cũng phải hối hả, bận rộn. Thành quả đạt được là nhờ sự thấu hiểu và hành động có chọn lọc. Tiếng nói nhỏ, lặng thinh của sự trầm tĩnh có một vị trí rất lớn trong cuộc sống chúng ta hơn là chúng ta nghĩ. Ý tưởng xuất hiện khi chúng ta đang trong tâm trạng thoải mái và cảm thấy vui vẻ với bản thân chúng ta. Ý tưởng đòi hỏi phải có thời gian – và thời gian, trái với quan niệm thông thường của người đời, luôn sẵn có dồi dào.

Những ý tưởng 80/20 cho riêng từng cá nhân

Những trang còn lại của Phần 3 này sẽ khám phá một số ý tưởng 80/20 để áp dụng vào cuộc sống của riêng bạn, và một số ý tưởng được chọn ra đây để làm mẫu. Chỉ cần đem một vài ý tưởng ra triển khai thực hiện là bạn có thể cải thiện chất lượng cuộc sống của bạn một cách đáng kể.

„80% thành tựu và hạnh phúc xảy ra trong 20% thời gian của bạn – và những thời kỳ cao trào này có thể mở rộng hơn rất nhiều.

„Cuộc sống chúng ta bị ảnh hưởng sâu sắc, dù tích cực hay tiêu cực, bởi một số ít sự kiện và quyết định. Những quyết định ít ỏi ấy thường được thực hiện một cách mặc nhiên chứ không phải qua một sự chọn lựa có ý thức: chúng ta phó mặc cho cuộc đời đẩy đưa hơn là tự tạo ra cuộc sống của mình. Chúng ta có thể cải thiện cuộc sống của mình một cách đáng kể bằng cách nhận ra những bước ngoặc và đưa ra những quyết định có thể làm cho chúng ta hạnh phúc hơn, làm việc hiệu quả hơn.

„Luôn có một số ít nguyên nhân dẫn đến những sự việc xảy ra và thường chúng không phải là những nguyên nhân dễ nhận thấy. Nếu có thể nhận diện và cô lập được những nguyên nhân chính yếu, chúng ta thường có thể gây ảnh hưởng lên chúng nhiều hơn là chúng ta nghĩ.

„Ai cũng có thể đạt được một cái gì đó có ý nghĩa. Cái chính không phải là sự nỗ lực, mà là tìm cho ra mục tiêu đúng để đạt tới. Bạn có thể làm một số việc hiệu quả hơn nhiều so với những việc khác, nhưng lại giảm đi mức độ hiệu quả bằng cách làm quá nhiều việc mà khả năng của bạn không được tốt bằng.

„Trong cuộc chơi bao giờ cũng có người thắng kẻ thua – và kẻ thua bao giờ cũng nhiều hơn. Bạn có thể là người chiến thắng nếu biết chọn đúng cuộc chơi, đúng đội chơi và đúng phương pháp. Bạn sẽ có nhiều cơ hội chiến

thắng hơn bằng cách giật cơ may về phía mình (một cách công bằng và hợp lệ) hơn là cố nâng cao khả năng của mình. Bạn sẽ có nhiều cơ hội thắng nữa ở những cuộc chơi mà trước đó bạn đã giành phần thắng. Bạn có nhiều cơ hội thắng hơn nếu bạn biết lựa chọn cuộc chơi cho mình.

„Hầu hết những thất bại của chúng ta là ở những cuộc chơi mà người khác kéo chúng ta vào. Hầu hết chiến thắng của chúng ta là ở những cuộc chơi mà chúng ta muốn tham gia. Chúng ta không thắng được hầu hết những cuộc chơi vì chúng ta tham gia vào những cuộc chơi sai lầm: cuộc chơi của người khác, chứ không phải của chúng ta.

„Ít ai thực sự xem trọng mục tiêu. Người ta thường đổ đều công sức vào quá nhiều việc hơn là dồn sức lực, suy nghĩ vào một vài việc quan trọng. Những người gặt hái nhiều thành tựu nhất là những người biết chọn lọc và có tính quyết tâm.

„Người ta đa số bỏ phần lớn thời gian của mình vào những hoạt động có giá trị thấp đối với họ và với những người khác. Người tư duy Kiểu 80/20 tránh được cái bẫy này và có thể đạt được nhiều hơn từ những mục tiêu ít ỏi, có giá trị cao hơn mà không cần tốn thêm công sức gì đáng kể.

„Một trong những quyết định quan trọng nhất mà một người có thể phải đưa ra trong đời là việc chọn những người liên minh. Hầu như không có gì có thể thực hiện được nếu không có liên minh. Con người phần đông không chọn cho mình những người liên minh một cách thận trọng, hoặc thậm chí chẳng hề chọn gì cả. Những người liên minh từ đâu đó xuất hiện mà thôi. Đây chính là trường hợp nghiêm trọng của việc phó mặc cho cuộc đời đưa đẩy. Con người hầu hết có những người liên minh không phù hợp. Ngược lại, phần lớn có quá nhiều liên minh nhưng lại không tận dụng đúng mức. Những người tư duy Kiểu 80/20 biết chọn liên minh cho mình một cách cẩn trọng, và biết xây dựng liên minh để đạt được những mục tiêu cụ thể của mình.

„Một trường hợp đặc biệt của việc chọn liên minh một cách thiếu thận trọng là chọn "người bạn đời" không hợp với mình. Người ta đa số có quá nhiều bạn bè và không "hưởng thụ" được một nhóm bạn thâm giao được sàng lọc một cách kỹ càng. Nhiều người chọn lầm bạn đời – và thậm chí còn nhiều người hơn nữa không biết nâng niu một đúng đắn người bạn đời đã chọn của mình.

„Tiền của nếu sử dụng đúng có thể tạo điều kiện cho chúng ta có được một cuộc sống tốt hơn. Ít ai biết cách làm cho tiền đẻ ra tiền, nhưng người tư duy Kiểu 80/20 tất có thể làm được điều đó. Miễn là không được đặt tiền của lên trên lối sống hay hạnh phúc thì khả năng làm cho tiền đẻ ra tiền chẳng gây phương hại gì.

„Ít người bỏ ra đủ thời gian và suy nghĩ để vun đắp cho hạnh phúc của chính mình. Họ chỉ mưu cầu những mục đích gián tiếp như tiền tài hay danh vọng mà có thể khó có được và, khi đạt được rồi, mới thấy chúng chẳng thể mang lại hạnh phúc gì. Hạnh phúc không những không phải là tiền của mà nó cũng chẳng có chút gì giống với tiền của cả. Tiền của không tiêu xài có thể dành dụm, đem đầu tư, và đẻ thêm ra tiền nhờ vào sự diệu kỳ của lãi kép. Thế nhưng hạnh phúc không hưởng thụ hôm nay không hề dẫn đến hạnh phúc cho ngày sau. Hạnh phúc, cũng như khối óc, sẽ bị suy kiệt đi nếu không được cho vận động. Những người tư duy Kiểu 80/20 biết rõ cái gì tạo ra hạnh phúc và theo đuổi nó một cách có ý thức, thông minh và phấn khởi, và tận hưởng hạnh phúc hôm nay để xây dựng và "khuếch đại" hạnh phúc cho tương lai.

Thời gian đã sẵn sàng "tác chiến"

Xuất phát điểm tốt nhất để suy nghĩ Kiểu 80/20 về thành đạt và hạnh phúc là đề tài thời gian. Cách đánh giá của xã hội chúng ta về chất lượng và vai trò của thời gian quả còn rất kém. Nhiều người bằng trực giác hiểu được điều này và hàng trăm ngàn người làm công tác điều hành bận rộn đã cố tìm cách sửa chữa qua hình thức quản lý thời gian. Nhưng họ chỉ đang thực hiện những điều chỉnh lặt vặt. Toàn bộ cách suy nghĩ của chúng ta về thời gian cần phải được thay đổi. Chúng ta không cần quản lý thời gian: Chúng ta cần một cuộc cách mạng thời gian.

10

Cách mạng thời gian

Phía sau lưng văng vẳng tôi nghe

Tiếng thời gian phi nước kiệu đến gần;

Và phía trước muôn trùng tôi thấy

Những cõi miền bất tận bao la.

Andrew Marvell

Hầu hết mọi người, dù cực kỳ bận rộn hay cực kỳ nhàn rỗi, đều cần một cuộc cách mạng thời gian. Vấn đề không phải là chúng ta thiếu thốn thời gian hay thậm chí có quá thừa thời gian. Chính cách chúng ta sử dụng thời gian, và thậm chí là cách chúng ta nghĩ về thời gian, mới là vấn đề – và là cơ hội của chúng ta. Đối với những ai chưa từng kinh qua một cuộc cách mạng thời gian thì đó chính là cách nhanh nhất để tạo ra một bước nhảy vọt trong hạnh phúc của cuộc sống và mức độ hiệu quả trong công việc của mình.

Nguyên lý 80/20 và cách mạng thời gian

Nguyên lý 80/20, khi áp dụng vào việc sử dụng thời gian, đưa ra những giả thiết sau:

„Hầu hết những thành tựu lớn của bất kỳ một cá nhân nào – tức là hầu hết những giá trị mà ai đó làm tăng thêm về phương diện cá nhân, nghề nghiệp, trí tuệ, nghệ thuật, văn hóa hay thể dục thể thao – đều đạt được trong một khoảng thời gian nhỏ nhoi trong cuộc đời của người ấy. Luôn có một sự thiếu cân đối giữa cái được tạo ra và lượng thời gian bỏ ra để thực hiện, cho dù thời gian được tính theo ngày, tuần, tháng, năm hay cả một đời người.

„Tương tự như vậy, phần lớn hạnh phúc một cá nhân có được chỉ xảy ra trong những khoảng thời gian giới hạn. Nếu hạnh phúc có thể đo đạc một cách chính xác thì phần lớn hạnh phúc có được chỉ xuất hiện trong một khoảng thời gian khá nhỏ trong đời người, và điều này đúng với hầu hết mọi thời kỳ dù thời kỳ đó được tính theo ngày, tuần, tháng, năm hay cả một đời người.

Chúng ta có thể diễn đạt lại hai phát biểu trên một cách không chính xác lắm nhưng gọn hơn, áp dụng công thức 80/ 20 như sau:

„80% thành tựu đạt được trong 20% thời gian bỏ ra; nói ngược lại, 80% lượng thời gian bỏ ra chỉ dẫn đến 20% giá trị được tạo ra.

„80% hạnh phúc có được chỉ trong 20% thời gian của cả một đời người; và 80% thời gian tạo ra chỉ 20% hạnh phúc.

Nên nhớ những phát biểu trên chỉ là giả thiết cần phải kiểm chứng bằng kinh nghiệm bản thân, chứ không phải là những chân lý hiển nhiên hay kết quả của một công trình nghiên cứu toàn diện, thấu đáo.

Ở những trường hợp mà các giả thiết trên đúng (như chúng vẫn đúng ở đa số các trường hợp), chúng mang bốn hàm ý đầy ngạc nhiên sau đây:

„Hầu hết những việc chúng ta làm đều có giá trị thấp.

„Một vài khoảng thời gian ngắn ngủi trong đời quý giá hơn nhiều so với toàn bộ khoảng thời gian còn lại.

„Nếu có thể can thiệp vào vấn đề này, chúng ta phải làm một cái gì đó triệt để. Sẽ chẳng được gì nếu chúng ta chỉ thực hiện những thay đổi lặt vặt và làm cho việc sử dụng thời gian của chúng ta được hiệu quả hơn đôi chút.

„Nếu chúng ta biết tận dụng chỉ 20% lượng thời gian của mình thì làm gì có chuyện thiếu thời gian!

Hãy bỏ ra một vài phút hoặc vài giờ suy gẫm xem Nguyên lý 80/20 có ứng với trường hợp của bạn ở những phương diện trên hay không. Số phần trăm chính xác không quan trọng vì dẫu sao đi nữa chúng ta cũng không thể nào đo đếm được chúng một cách chính xác. Câu hỏi chính yếu là liệu có hay không một sự mất cân đối lớn giữa lượng thời gian bỏ ra và thành tựu hay hạnh phúc mà chúng ta có được. Liệu 1/5 thời gian làm việc có hiệu quả nhất của bạn có tạo ra được 4/5 kết quả có giá trị không? Liệu 4/5 khoảng thời gian hạnh phúc của bạn có tập trung vào 1/5 khoảng thời gian của đời mình không?

Đây là những câu hỏi quan trọng và do đó không nên trả lời qua loa. Có lẽ tốt hơn là bạn nên xếp quyển sách này qua một bên và đi dạo một vòng. Đừng quay trở lại cho đến khi bạn chắc chắn rằng việc sử dụng thời gian của bạn có cân đối hay không.

Vấn đề *không phải* là quản lý thời gian của bạn tốt hơn

Nếu việc sử dụng thời gian của bạn là mất cân đối thì bạn cần phải có một cuộc cách mạng thời gian. Bạn không cần phải tổ chức thời gian lại cho tốt hơn hay thay đổi cách phân bố thời gian cho những công việc của mình. Bạn cần phải thay đổi hoàn toàn cách sử dụng thời gian của mình và có lẽ bạn

cũng cần phải thay đổi cách suy nghĩ của mình về thời gian.

Tuy nhiên, không nên nhầm lẫn cái bạn cần với việc quản lý thời gian. Quản lý thời gian xuất phát từ nước Đan Mạch như một công cụ huấn luyện nhằm giúp những nhà điều hành bận rộn tổ chức lại thời gian cho hiệu quả hơn. Hiện nay nó đã trở thành một ngành công nghiệp lên đến 1 tỉ đô-la hoạt động khắp mọi nơi trên thế giới.

Đặc trưng của ngành quản lý thời gian hiện nay không phải là vấn đề đào tạo mà là sản xuất để bán ra những "người quản lý thời gian", những trợ lý riêng cho giám đốc, cả trong môi trường làm việc truyền thống bằng giấy tờ và môi trường mới ngày càng mang tính điện tử hơn. Quản lý thời gian cũng thường đi cùng với một luận điệu truyền giáo: Franklin, tập đoàn phát triển nhanh nhất trong ngành công nghiệp này, có nguồn gốc sâu xa từ giáo phái Mormon.

Quản lý thời gian không phải là một trào lưu thời thượng vì những người sử dụng nó thường tỏ ra đánh giá rất cao về nó và họ thường nói rằng năng suất làm việc của họ nhờ đó đã tăng lên 15-25%. Thế nhưng mục đích của việc quản lý thời gian là nhằm ép dung lượng một lít vào một lọ dung tích chỉ bằng 1/4. Quản lý thời gian là nhằm tăng tốc. Nó đặc biệt nhắm vào những nhà kinh doanh bận rộn chịu quá nhiều áp lực về thời gian. Ý tưởng là việc sắp xếp kế hoạch tốt hơn cho từng khoảng thời gian nhỏ trong ngày sẽ giúp những người điều hành làm việc hiệu quả hơn. Quản lý thời gian còn ủng hộ việc lập ra một trật tự ưu tiên rõ ràng nhằm thoát khỏi sự trói buộc của những sự kiện thường nhật mà, dù rất cấp bách, có thể chẳng quan trọng đến thế.

Quản lý thời gian ngầm giả định rằng chúng ta biết rõ sử dụng thời gian thế nào thì có hiệu quả, thế nào thì không hiệu quả. Nếu Nguyên lý 80/20 là đúng thì đấy không phải là một giả định an toàn. Dù sao đi nữa, nếu chúng ta biết cái gì là quan trọng thì chúng ta đã thực hiện rồi.

Quản lý thời gian thường khuyên con người nên phân loại các việc cần làm theo trình tự ưu tiên A, B, C và D. Trên thực tế, cuối cùng rồi hầu hết mọi người phân 60-70% những hoạt động của mình vào nhóm A hoặc B. Thế là họ kết luận rằng cái họ thực sự đang thiếu là thời gian. Đó là lý do vì sao ngay từ lúc đầu họ lại quan tâm đến việc quản lý thời gian. Thế là cuối cùng họ lập ra kế hoạch tốt hơn, làm việc nhiều giờ hơn, nghiêm chỉnh hơn và

thường gặp phải thất vọng não nề hơn. Họ trở nên “nghiện” quản lý thời gian, song điều đó lại không thay đổi tận gốc những gì họ làm hoặc chẳng làm giảm đi đáng kể mức độ mặc cảm tội lỗi là mình vẫn chưa bỏ ra đủ công sức cho công việc.

Chính cái tên gọi quản lý thời gian đã nói lên bản chất của nó. Nó hàm ý rằng thời gian có thể quản lý sao cho có hiệu quả hơn, rằng thời gian là một tài nguyên quý báo và khan hiếm, và rằng chúng ta phải chạy theo thời gian. Chúng ta phải biết tiết kiệm thời gian. Chỉ cần cho nó một chút cơ hội là nó vụt bỏ chúng ta mà ra đi. Thời gian mất đi rồi, theo lời những kẻ rêu rao quản lý thời gian, không bao giờ có lại được.

Chúng ta hiện đang sống trong một thời đại bận rộn. Cái thời kỳ nhàn rỗi mà từ lâu người ta đã tiên đoán còn lâu mới có được, ngoại trừ đối với những người thất nghiệp. Hiện chúng ta đang gặp phải một tình huống lố bịch mà Charles Handy nêu ra là lượng thời gian làm việc của những nhà điều hành đang tăng lên – mỗi tuần 60 giờ là chuyện chẳng có gì lạ – nhưng đồng thời tình trạng thiếu việc làm thì lại ngày càng thêm trầm trọng.

Xã hội được phân ra thành hai nhóm: nhóm những người có tiền nhưng không có thời gian để hưởng thụ, và nhóm người có thời gian nhưng lại không có tiền. Sự ưa chuộng quản lý thời gian luôn song tồn với một nỗi lo chưa từng có xưa nay về việc sử dụng thời gian một cách đúng đắn và việc có đủ thời gian để làm việc đạt yêu cầu như mong đợi.

Quan niệm khác thường về thời gian Kiểu 80/20

Nguyên lý 80/20 làm đảo lộn quan niệm thông thường của người đời về thời gian. Những ý gợi mở từ việc phân tích thời gian theo Nguyên lý 80/20 khác hẳn, và đối với những ai còn chịu cách suy nghĩ truyền thống về thời gian, có thể giải phóng cho họ một cách đáng kinh ngạc. Nguyên lý 80/20 đưa ra những nhận định sau:

„Cách sử dụng thời gian hiện nay của chúng ta chưa hợp lý. Chẳng được gì nếu chúng ta chỉ tìm cách cải thiện đôi chút về cách chúng ta sử dụng thời gian. Chúng ta cần phải quay lại từ đầu và đập tan hết mọi giả định của chúng ta về thời gian.

„Thời gian không hề thiếu. Thực chất, chúng ta có quá ư là nhiều, song chúng ta chỉ biết tận dụng 20% lượng thời gian của mình. Và đối với những

người tài giỏi thông thường chính những khoảng thời gian nhỏ nhoi mới tạo nên sự khác biệt. Nguyên lý 80/20 cho rằng nếu chúng ta bỏ ra gấp đôi thời gian vào 20% những hoạt động mang lại hiệu quả cao nhất thì chúng ta có thể làm việc mỗi tuần hai ngày và kết quả đạt được cao hơn 60% so với hiện nay. Rõ ràng như thế là vượt xa, vô cùng xa so với biện pháp quản lý thời gian điên cuồng.

„Nguyên lý 80/20 xem thời gian như một người bạn chứ không phải như một kẻ thù. Thời gian qua đi không phải là thời gian đã đánh mất. Thời gian luôn quay trở về với chúng ta. Đó là lý do vì sao có bảy ngày trong một tuần, mười hai tháng trong một năm, và vì sao các mùa cứ lặp lại. Ý tưởng và giá trị đến với chúng ta khi chúng ta biết đặt mình vào thái độ hợp tác, thoải mái và thân thiện với thời gian. Chính việc sử dụng thời gian của chúng ta, chứ không phải bản thân thời gian, mới là kẻ thù.

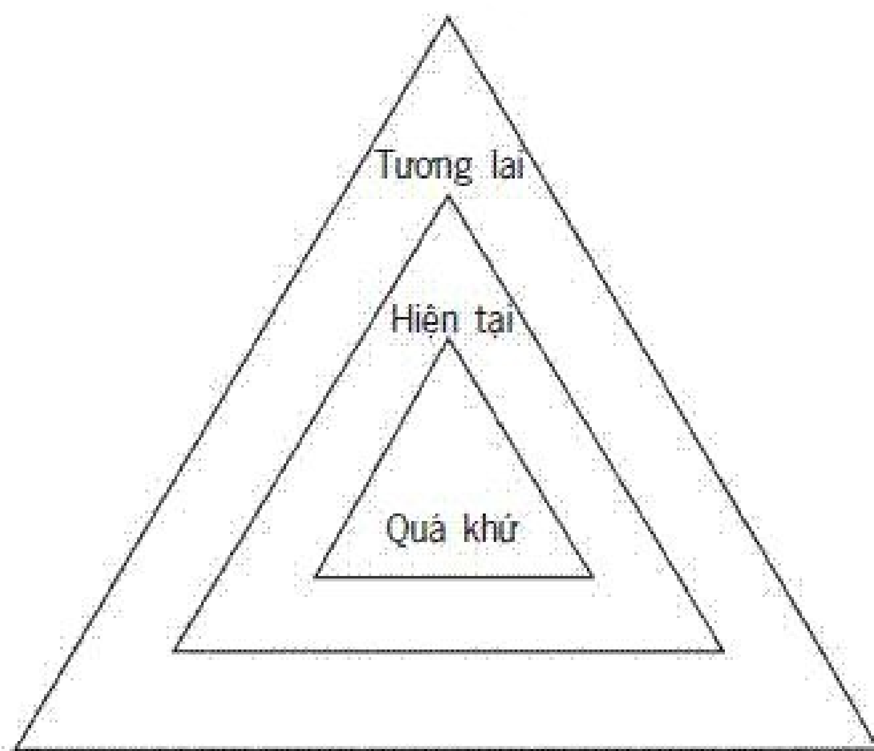
„Nguyên lý 80/20 cho rằng chúng ta nên hành động ít hơn. Hành động đẩy lùi tư duy. Chính do chúng ta có quá thừa thời gian nên chúng ta mới phung phí nó. Khoảng thời gian hiệu quả nhất trong một dự án thường là 20% lượng thời gian cuối cùng, đơn giản chỉ vì chúng ta phải hoàn tất công việc trước thời hạn. Hiệu quả của hầu hết những công trình có thể tăng lên gấp đôi đơn giản chỉ bằng cách giảm đi phân nửa thời hạn hoàn tất. Điều này không phải là bằng chứng cho sự thiếu thốn thời gian.

Thời gian là mắt xích "lành tính" giữa quá khứ, hiện tại và tương lai

Cái đáng lo không phải là sự thiếu hụt thời gian mà là việc chúng ta sử dụng phần lớn thời gian của mình vào những hoạt động có giá trị thấp. Tăng tốc hoặc sử dụng "hiệu quả" hơn thời gian của mình không giúp gì được cho chúng ta. Thực vậy, những cách suy nghĩ như thế thường gây ra vấn đề hơn là một cách giải quyết.

Kiểu Tư duy 80/20 hướng chúng ta đến một cách nhìn mang tính "đông phương" hơn về thời gian. Không nên xem thời gian như một chuỗi tuyến tính đi từ trái sang phải như hầu hết tất cả những biểu thị bằng sơ đồ mà văn hóa kinh doanh đã áp đặt. Tốt hơn là nên xem thời gian như một công cụ đồng bộ, chuyển động tuần hoàn, đúng theo ý định những người phát minh ra đồng hồ. Thời gian luôn quay trở lại, tạo điều kiện cho chúng ta có dịp học hỏi thêm, củng cố thêm một vài quan hệ thâm giao, tạo ra những sản phẩm hay kết quả tốt hơn, và làm tăng thêm giá trị cho cuộc sống. Chúng ta

không chỉ tồn tại tại thời điểm hiện tại này; chúng ta thoát thai từ quá khứ và luôn có những kỷ niệm đẹp về quá khứ. Và tương lai, cũng như quá khứ, đã hiện hữu ngay trong hiện tại. Sơ đồ biểu thị thời gian trong cuộc sống chúng ta hợp lý hơn so với sơ đồ tuyến tính từ trái sang phải là một chuỗi hình tam giác lồng vào nhau mỗi lúc một lớn dần như Hình 37.



Hình 37 Mô hình bộ tam thời gian

Tác dụng của cách suy nghĩ về thời gian như thế làm nổi bật nhu cầu cần phải luôn mang theo bên người cái 20% quý giá nhất mà mình có được – tính cách, năng lực, bạn bè và thậm chí là những ưu điểm về hình thể – và đảm bảo rằng những cái quý báu ấy luôn được vun đắp, phát triển, mở rộng và củng cố thêm, nhằm làm tăng hiệu quả, giá trị và hạnh phúc. Chúng ta có thể thực hiện được điều đó bằng cách tạo ra những mối quan hệ thường xuyên, bền vững dựa trên suy nghĩ lạc quan rằng tương lai rồi sẽ tốt đẹp hơn hôm nay bởi vì chúng ta có thể mang theo và khuếch đại cái 20% tối ưu củaquá khứ và hiện tại để tạo dựng một tương lai tốt đẹp hơn. Nhìn theo cách ấy, tương lai không phải là một cuốn phim ngẫu nhiên mà chúng ta đã xem qua một nửa và ý thức (và cả cảm thấy sợ hãi) về thời gian đang vụt qua. Thay vào đó, tương lai là một phương diện của hiện tại và quá khứ, tạo điều kiện cho chúng ta làm ra một cái gì đó tốt đẹp hơn. Tư duy Kiểu 80/20

quả quyết rằng điều đó là hoàn toàn có thể. Tất cả những gì chúng ta phải làm là tạo điều kiện và vạch dung hướng cho cái 20% tích cực đó phát huy.

Những chỉ dẫn căn bản cho người làm cách mạng thời gian

Phần này trình bày bảy bước thực hiện để châm ngòi cho cuộc cách mạng thời gian.

Thực hiện bước nhảy khó khăn về tâm lý: gạt bỏ tâm lý gắn chặt công sức với kết quả

Cái khó là chúng ta thích sự cần mẫn, hay ít nhất là thích cái cảm giác mình là người có đức hạnh vì đã làm việc cần mẫn. Cái chúng ta cần phải làm là gieo vào đầu chúng ta ý nghĩ rằng sự làm việc cần mẫn, không phải là cách hiệu quả để đạt được những gì chúng ta muốn. Sự cần mẫn tạo ra kết quả kém. Có ý tưởng và biết làm những gì mình muốn sẽ cho chúng ta kết quả rất cao.

Hãy chọn cho mình những vị thánh bổn mạng lười nhác nhưng có năng suất cao. Với tôi đó là Ronald Reagan và Warren Buffett. Reagan đã tiến thân một cách dễ dàng từ một diễn viên hạng B lên thành con cưng của Đảng Cộng hòa Cánh hữu, Thống đốc bang California và Tổng thống thành công của Hoa Kỳ.

Thế Reagan đã có những gì để thành công như thế chứ? Một vẻ điển trai, một chất giọng ngọt ngào ngất ngây mà ông biết tận dụng trong mọi tình huống phù hợp (mà đỉnh điểm chắc chắn là câu ông nói với bà Nancy khi ông bị trúng đạn, "Em ơi, anh đã quên hụp đầu xuống né"), một vài cộng sự cực kỳ sắc sảo chuyên trách việc vận động, một nét duyên dáng kiểu xưa, và một cách nhìn về nước Mỹ và thế giới như trong phim Disney. Sự chuyên tâm làm việc của ông Reagan tốt lắm thì cũng rất là giới hạn, khả năng nắm bắt tình hình của ông còn kém hơn nữa, và khả năng truyền cảm hứng cho nước Mỹ thậm chí lại còn tệ hại hơn. Nói theo cách của Churchill là, xưa nay chẳng có mấy ai đạt được nhiều thành tựu như thế với một lượng công sức ít ỏi đến thế.

Warren Buffett (một thời) trở thành người giàu nhất nước Mỹ bằng cách đầu tư. Khởi nghiệp với số vốn rất nhỏ, ông đã làm tăng số vốn của mình ở mức cao hơn nhiều so với mức tăng giá trung bình ở thị trường chứng khoán. Ông ta đã làm được điều đó mà không cần phải thực hiện phân tích gì nhiều

(ông ta khởi nghiệp trước khi người ta phát minh ra loại thước trượt lô-ga) mà cơ bản chỉ là nhờ vào một số ý tưởng mà ông áp dụng một cách nhất quán.

Buffett bắt đầu cuộc hành trình làm giàu mau lẹ của mình với một Ý tưởng Lớn: các tờ báo địa phương Mỹ được độc quyền tại địa phương, và điều đó tạo ra môi trường lý tưởng cho sự nhượng quyền kinh doanh. Ý tưởng đơn giản này đã mang về cho ông một khoản tiền khổng lồ, và phần lớn những khoản tiền ông kiếm được sau đó là từ những cổ phần trong ngành truyền thông, một ngành công nghiệp mà ông rất am tường.

Buffett sử dụng công sức của mình một cách rất ư là tiết kiệm, nếu không muốn nói là ông ta lười nhác. Trong khi hầu hết những người quản lý quỹ mua nhiều cổ phiếu vào và thường xuyên khuấy động cổ phiếu, Buffett chỉ mua một vài cổ phần và giữ suốt năm này qua năm khác. Ông khinh thường quan niệm về việc đa dạng hóa danh mục đầu tư, mà ông đặt cho cái tên là phương pháp thuyền Noah: "Cứ mỗi thứ mua vài ba cái thì cuối cùng ta sẽ có một sở thú". Triết lý đầu tư của ông "gần như là triết lý ù lì".

Cứ lúc nào tôi bị cám dỗ muốn làm nhiều, tôi nhớ đến Ronald Reagan và Warren Buffett. Các bạn nên nghĩ ra cho riêng mình những tấm gương, những người bạn quen biết hay những người nổi tiếng mà công chúng ai cũng biết, đại diện cho tính ì có hiệu quả. Hãy thường xuyên nghĩ đến họ hơn.

Hãy trút bỏ mặc cảm tội lỗi

Trút bỏ mặc cảm tội lỗi rõ ràng có liên quan đến những nguy hại của việc làm việc quá sức. Nhưng nó cũng có liên quan đến việc làm những gì mình thích. Chuyện đó không có gì là sai trái cả. Có giá trị gì đâu khi bạn làm những việc mà mình không thích.

Hãy làm những việc mà bạn muốn làm. Hãy biến chúng thành công việc của mình; hãy biến việc làm của mình thành những việc ấy. Gần như tất cả những ai trở nên giàu có đều có thêm một phần thưởng là họ trở nên giàu bằng cách làm những gì họ thích. Điều này có thể xem là một ví dụ nữa cho tính mất cân đối kiểu 80/20 trong vũ trụ này.

20% dân số không những được hưởng 80% của cải mà còn độc chiếm 80% niềm vui từ công việc của họ. Và họ vẫn lại là số 20% nhóm người ấy!

John Kenneth Galbraith, cái lão thô lỗ tín đồ thanh giáo ấy, đã hướng sự chú ý của con người vào sự bất công căn bản trong thế giới việc làm. Giới trung lưu không những được trả lương cao hơn mà còn tìm được những việc làm thú vị hơn và thích những công việc đó hơn. Họ có nào thư ký, trợ lý, được đi đây đi đó theo tiêu chuẩn hạng nhất, ở những khách sạn sang trọng, và có cuộc sống làm việc thú vị hơn. Quả thực, bạn phải có một tài sản riêng kếch xù mà có thể hưởng được những bổng lộc mà các nhà công nghiệp ngày nay thường xuyên tự thưởng cho mình.

Galbraith đưa ra quan điểm cách mạng là những người làm những công việc ít thú vị hơn cần phải được trả lương cao hơn những người được giao những công việc thú vị hơn. Thật là một kẻ phá đám! Những quan điểm như thế bị xem là khiêu khích, nhưng chúng chẳng mang đến kết quả gì cả. Cũng như với tất cả những hiện tượng 80/20, nếu bạn nhìn sâu bên dưới sự việc, bạn sẽ có thể tìm thấy một lô-gích sâu xa đằng sau sự bất công này.

Đối với trường hợp trên thì lô-gích rất đơn giản. Những người gặt hái nhiều thành tựu nhất bắt buộc phải thích những gì mình làm. Chỉ khi nào chúng ta cảm thấy thỏa mãn chúng ta mới có thể tạo ra một cái gì đó có giá trị khác thường. Các bạn thử nghĩ về bất kỳ một nghệ nhân ở bất kỳ lĩnh vực nào. Chất lượng và số lượng công trình tạo ra quả đáng kinh ngạc. Van Gogh chưa bao giờ ngừng sáng tác. Picasso điều hành một xưởng vẽ trước xa Andy Warhol vì ông ta yêu thích những gì mình làm.

Hãy chiêm ngưỡng những tác phẩm đồ sộ, đậm đầy tính dục, và thăng hoa của Michelangelo. Ngay cả những tác phẩm còn dở dang mà tôi còn nhớ – *David, kẻ nô lệ hấp hối*, Thư viện Lô-ren-xô, Phòng thánh mới, trần nhà Nguyện đường Sích-tin, Đức Mẹ Sầu Bi trong Nhà thờ Thánh Phê-rô – cũng đã quá phi thường đối với một cá nhân. Một mình Michelangelo làm tất, không phải vì đó là công việc của ông, hay vì ông sợ Đức giáo hoàng Julius Đệ nhị tính tình cáu kỉnh, càng không phải vì tiền, mà bởi vì ông yêu những tác phẩm của mình và những chàng trai của mình.

Có lẽ các bạn không có những động lực thúc đẩy như vậy, song các bạn sẽ không thể nào tạo ra bất kỳ cái gì có giá trị lâu dài trừ phi các bạn muốn tạo ra nó. Điều này cũng áp dụng được cho những vấn đề mang tính thuần túy cá nhân cũng như cho các vấn đề thuộc về công việc.

Không phải là tôi đang kêu gọi mọi người cứ suốt đời lười nhác. Làm việc

là một hoạt động tự nhiên nhằm thỏa mãn nhu cầu bên trong con người chúng ta, như những người thất nghiệp, hưu trí và những ai đột ngột giàu lên sớm nhận ra điều đó. Mỗi người có một nhịp sống riêng, một sự cân đối tối ưu giữa công việc và vui chơi, và hầu hết con người có thể nhận biết một cách trực giác khi nào họ quá lười hoặc quá siêng năng. Cái hay nhất của Kiểu Tư duy 80/20 là nó khuyến khích người ta theo đuổi những hoạt động mang lại giá trị hoặc sự thỏa mãn cao trong những lúc làm việc hoặc vui chơi, chứ không phải vứt bỏ công việc để vui chơi. Nhưng tôi nghĩ rằng hầu hết chúng ta cố gắng quá sức vào những việc sai lầm. Thế giới ngày nay sẽ hưởng được nhiều lợi ích hơn nếu một lượng công việc ít hơn có thể dẫn đến việc tạo ra nhiều hơn lượng sản phẩm trí tuệ và sáng tạo. Nếu việc tăng khối lượng công việc lên nhiều là có lợi cho số 20% người nhàn rỗi trong chúng ta thì việc giảm mạnh khối lượng công việc sẽ có lợi cho số 20% những người làm việc cật lực. Và hành động ácbít như thế sẽ có lợi cho xã hội ở cả hai phương diện. Khối lượng công việc kém quan trọng hơn nhiều so với chất lượng của công việc, và chất lượng công việc phụ thuộc vào sự tự định hướng.

Hãy giải thoát mình khỏi những nghĩa vụ do người khác áp đặt

Có thể dự đoán một cách khá chắc chắn rằng 80% lượng thời gian bỏ ra mang lại cho chúng ta 20% kết quả, và 80% khối lượng công việc là do người khác ép buộc chúng ta làm.

Chúng ta ngày càng thấy rõ rằng ý tưởng làm việc trực tiếp cho người khác, có một việc làm ổn định nhưng lại chẳng có bao nhiêu quyền tự chủ chỉ là một giai đoạn tạm thời (dẫu rằng có thể kéo dài đến hai thế kỷ) trong lịch sử của việc làm. Cho dù bạn làm việc cho một tập đoàn lớn, bạn vẫn nên nghĩ rằng đang làm việc độc lập, cho chính mình dù bạn nằm trong sổ lương của Tổng công ty Monolith.

Nguyên lý 80/20 thường xuyên cho thấy rằng số 20% người gặt hái nhiều thành công nhất hoặc là làm việc cho chính bản thân họ hoặc làm việc cứ như là một cá nhân độc lập.

Ý tưởng này có thể áp dụng vào những lĩnh vực ngoài công việc. Rất khó mà tận dụng thời gian của mình cho tốt nếu như bạn không kiểm soát được thời gian. (Thực tế thì cho dù bạn có kiểm soát được thời gian đi nữa thì cũng khó mà tận dụng nó một cách hữu hiệu vì khối óc của bạn bị giam hãm

bởi mặc cảm tội lỗi, bởi quy ước và những ý kiến về những việc bạn cần phải làm từ bên ngoài áp đặt vào – song ít ra thì bạn có được cơ hội giảm những rào cản này đến mức đáng kể.)

Bạn không thể, và thậm chí không nên, làm theo lời khuyên của tôi một cách quá đà. Bạn luôn có những nghĩa vụ đối với người khác và những nghĩa vụ ấy có thể cực kỳ có ích cho phía bạn. Ngay cả nhà doanh nghiệp cũng thực sự không phải là độc lập hoàn toàn, không có trách nhiệm nào đối với ai. Nhà doanh nghiệp luôn có đối tác, nhân viên, những người liên minh và một mạng lưới quan hệ. Nhà doanh nghiệp không thể mong đợi gì từ họ nếu nhà doanh nghiệp không làm cái gì đó cho họ. Mấu chốt là phải biết chọn đối tác và nghĩa vụ của mình một cách có chọn lọc và cẩn trọng.

Hãy sử dụng thời gian của mình một cách lập dị, khác người

Bạn khó có thể sử dụng cái 20% quý giá nhất của thời gian mình có để trở thành một người lính giỏi, để làm những cái mà người khác mong đợi ở bạn, để tham dự những cuộc họp mà mọi người giả định bạn phải có mặt, để làm những việc mà những người cùng trang lứa làm hoặc làm đúng theo những quy ước của xã hội đối với vai trò mà bạn đang có. Thực chất, bạn nên đặt vấn đề liệu những điều trên có cần thiết hay không.

Bạn sẽ không thể nào thoát ra khỏi cái vòng 80/20 – cái tình trạng là 80% lượng thời gian được dùng vào những hoạt động không quan trọng – bằng cách áp dụng những giải pháp và cách hành xử theo quy ước.

Một bài tập tốt là hãy tìm ra những cách lập dị hay khác thường mà bạn có thể sử dụng thời gian của mình: Bạn có thể đi lệch cái chuẩn đến mức nào mà không bị loại ra khỏi giới của mình. Không phải tất cả những cách sử dụng thời gian khác người đều làm tăng hiệu quả làm việc của bạn, nhưng có một vài cách hoặc chí ít là cũng có một cách có thể giúp bạn làm được điều đó. Hãy hình dung ra nhiều kịch bản và chọn cái kịch bản có thể cho bạn nhiều thời gian nhất để dùng vào những hoạt động có giá trị cao mà bạn thích.

Trong số những người bạn quen biết, ai là người vừa lập dị vừa làm việc có hiệu quả? Hãy tìm xem họ sử dụng thời gian như thế nào và cách sử dụng thời gian của họ khác với cách chuẩn như thế nào. Có thể bạn cũng muốn bắt chước một số việc mà họ làm và tránh làm.

Hãy nhận diện cái 20% có thể cho bạn 80% giá trị

Có thể 1/5 lượng thời gian của bạn mang đến cho bạn 4/5 kết quả hay thành tựu và 4/5 niềm hạnh phúc có được. Vì đó có thể không phải là cùng 1/5 nguyên nhân (mặc dù thông thường có sự trùng khớp lớn), vấn đề đầu tiên cần làm là hãy xác định rõ xem mục tiêu của bạn là nhằm đạt được thành tựu hay hạnh phúc. Tôi đề nghị các bạn nên nhìn hai mục tiêu này một cách riêng biệt.

Đối với hạnh phúc, hãy nhận diện những *khoảng thời gian hạnh phúc*, những khoảng thời gian ngắn, hoặc vài ba năm, đã góp phần tạo ra phần lớn niềm hạnh phúc mà bạn có được. Hãy lấy một tờ giấy trắng và viết lên đầu trang dòng chữ "Những khoảng thời gian hạnh phúc" và cố liệt kê ra hết những khoảng thời gian mà bạn có thể nhớ được. Và sau đó cố suy ra xem giữa tất cả những khoảng thời gian ấy hoặc giữa một số khoảng thời gian ấy có điểm gì giống nhau.

Lặp lại cách làm trên cho những *khoảng thời gian không hạnh phúc*. Những khoảng thời gian này thông thường không chiếm đến 80% thời gian của bạn vì (đối với hầu hết mọi người) luôn có một khoảng thời gian lớn không hẳn là hạnh phúc, cũng không hẳn là không hạnh phúc. Tuy nhiên, điều quan trọng là phải nhận diện cho được những nguyên nhân quan trọng nhất gây ra tình trạng không hạnh phúc và những điểm chung giữa những nguyên nhân ấy.

Lặp lại toàn bộ cách làm trên cho sự thành đạt. Nhận diện những khoảng thời gian thành đạt: những khoảng thời gian ngắn mà bạn đạt được cao hơn nhiều so với những khoảng thời gian còn lại trong tuần, tháng, năm hay cả đời mình. Ghi trên đầu trang giấy dòng chữ "Những khoảng thời gian thành đạt" và cố liệt kê ra hết những khoảng thời gian thành đạt mà mình có thể nhớ được, và nếu được duyệt qua cả đời mình.

Hãy cố xác định những đặc điểm chung của những khoảng thời gian thành đạt. Trước khi kết thúc việc phân tích, có lẽ bạn cũng nên xem qua bảng liệt kê 10 cách sử dụng thời gian cho giá trị cao nhất ở trang 263. Đây là bảng liệt kê đúc kết từ kinh nghiệm của nhiều người và có thể gợi nhớ cho bạn chút gì đó.

Liệt kê riêng ra những khoảng thời gian không thành đạt của bạn. Đó là những khoảng thời gian tê liệt nhất, tạo ra giá trị thấp nhất. Bảng liệt kê

mười cách sử dụng thời gian tạo ra giá trị thấp nhất ở trang 263 có thể giúp ích cho bạn. Cũng như vậy, giữa chúng có đặc điểm gì chung?

Bây giờ hãy cứ theo thế mà hành động.

Hãy tăng lượng 20% thời gian tạo ra cho bạn 80% giá trị

Khi bạn đã xác định được những khoảng thời gian hạnh phúc và thành đạt, có lẽ bạn muốn bỏ thêm thời gian vào những hoạt động đó hay những hoạt động tương tự.

Khi tôi giải thích ý tưởng này, một số người cho rằng trong lập luận của tôi có một nhược điểm vì bỏ thêm thời gian vào những hoạt động ở 20% đầu danh sách có giá trị cao có thể làm giảm đi kết quả thu được. Bỏ ra lượng thời gian gấp đôi vào 20% hoạt động có giá trị cao có thể không đưa đến 80% kết quả, có lẽ chỉ là 40, 50, 60 và 70% mà thôi.

Tôi có hai câu trả lời cho điểm này. Thứ nhất, vì chúng ta không thể (tại bất kỳ thời điểm nào) đo đếm hạnh phúc và mức độ hiệu quả bằng một phương cách tiệm chính xác, rất có thể những người phê bình đã nói đúng trong một số trường hợp. Nhưng thế thì đã sao? Vẫn sẽ có một sự gia tăng đáng kể về những cái rất tốt đẹp cơ mà.

Nhưng câu trả lời thứ hai của tôi là tôi cho rằng nói chung những người phê bình đã không đúng. Đề nghị của tôi không phải là bạn lặp lại *rập khuôn* những gì mà hôm nay bạn đang làm trong cái 20% tạo ra 80% kết quả. Mục đích của việc xác định những đặc điểm chung của những khoảng thời gian hạnh phúc và những khoảng thời gian thành đạt là nhằm tách biệt ra một cái gì đó cơ bản hơn là cái đã thực sự xảy ra: Đó chính là tách biệt ra cái mà bạn được trời phú cho năng khiếu để làm tốt nhất.

Rất có thể có những việc bạn cần phải làm (để biến thành hiện thực những hạnh phúc, thành công tiềm tàng của mình) mà bạn chỉ mới bắt tay vào làm, và ở chừng mức nào đó, chưa được hoàn hảo, hoặc thậm chí bạn chưa hề bắt tay vào làm. Ví dụ, Dick Francis trước đây là một tay đua ngựa vượt rào tuyệt vời nhưng không hề viết về bí quyết của lần đua đầu tiên cho đến khi ông ta đã gần 40 tuổi. Giờ đây, thành công, tiền tài, và có lẽ cả sự thỏa mãn cá nhân có được từ việc viết sách còn vượt xa hơn cả những cái mà ông có được từ việc đua ngựa. Richard Adams là một công chức nhà nước bậc trung, ở độ tuổi trung niên, không mãn nguyện với cuộc sống trước khi ông

viết quyển sách bán chạy nhất mang tựa đề *Watership Down.*

Chẳng có gì lạ khi việc phân tích những khoảng thời gian hạnh phúc và thành đạt mang đến cho chúng ta cái nhìn thấu đáo về những việc mà cá nhân có thể thực hiện tốt nhất, và về những gì tốt nhất cho cá nhân, giúp cho cá nhân có thể bỏ thời gian vào việc thực hiện những hoạt động hoàn toàn mới mẻ có tỷ lệ thành quả/thời gian cao hơn so với bất kỳ việc gì mà họ làm trước đây. Do đó, có thể có khả năng kết quả sẽ tăng lên, cũng có thể giảm xuống. Thực chất, một điều mà bạn nên suy xét cho thật cặn kẽ là thay đổi nghề nghiệp và/hoặc lối sống của mình.

Mục tiêu cơ bản của bạn, sau khi đã xác định được những hoạt động cụ thể và chung chung chỉ chiếm 20% thời gian nhưng lại tạo ra 80% hạnh phúc và thành quả, là phải tăng lượng 20% thời gian và những hoạt động ấy hoặc những hoạt động tương tự đến mức có thể.

Một mục tiêu ngắn hạn, thường có thể đạt tới, là quyết tâm đẩy 20% thời gian dùng vào các hoạt động cho giá trị cao lên 40% trong vòng một năm. Chỉ riêng hành động này có thể tăng "năng suất" của bạn lên từ 60 đến 80%. (Giờ đây bạn có hai mảng 80% sản lượng từ hai mảng 20% thời gian, do đó tổng sản lượng sẽ là 100 đến 160 cho dù bạn gọt bỏ hết tất cả 20% thời gian từ những hoạt động tạo giá trị thấp trong việc dành ra thêm một phần thời gian cho những hoạt động có giá trị cao!)

Lý tưởng nhất là tăng lượng thời gian dùng vào các hoạt động tạo giá trị cao lên 20-100%. Điều này chỉ có thể xảy ra bằng cách đổi nghề và lối sống của mình. Nếu là như vậy, hãy lên một kế hoạch, có thời hạn rõ ràng, cho việc thực hiện những thay đổi này.

Loại bỏ hoặc giảm bớt những hoạt động tạo giá trị thấp

Đối với 80% hoạt động chỉ mang đến cho bạn 20% kết quả, lý tưởng nhất là loại bỏ chúng ra. Có thể bạn cần phải thực hiện điều đó trước khi phân bố nhiều thời gian hơn cho những hoạt động tạo giá trị cao (mặc dù người ta thường nhận thấy rằng dồn thêm thời gian vào những hoạt động tạo giá trị cao là cách hiệu quả nhất để buộc họ dẹp bỏ những hoạt động tạo giá trị thấp, mất thời gian).

Phản ứng đầu tiên khi nghe phát biểu trên thường là cho rằng chẳng có mấy cơ hội để có thể trốn khỏi những hoạt động có giá trị thấp. Những hoạt

động ấy được xem là một phần không thể tránh khỏi của những bổn phận trong công việc, trong xã hội và trong gia đình. Nếu bạn nhận thấy mình có suy nghĩ như thế thì hãy suy nghĩ lại.

Thông thường trong tình huống hiện tại của các bạn luôn có nhiều cơ hội cho các bạn thực hiện những việc làm của mình theo một cách hoàn toàn khác. Hãy nhớ lời khuyên nêu trên: hãy khác người và lập dị trong việc sử dụng thời gian. Đừng có "ai sao tui dzậy".

Hãy thử đường lối hành động mới và xem điều gì xảy ra. Do những hoạt động mà bạn muốn loại bỏ ra chẳng có giá trị gì nhiều, có thể người ta sẽ không phát hiện được khi bạn ngưng những hoạt động đó. Cho dù họ có phát hiện được đi nữa, họ cũng chẳng màng buộc bạn làm những hoạt động đó nếu họ có thể thấy rằng điều đó làm họ phải tốn nhiều công sức.

Tuy nhiên nếu việc loại bỏ những hoạt động giá trị thấp thật sự đòi hỏi một sự thay đổi tình huống một cách triệt để – một việc làm mới, những người bạn mới, thậm chí một lối sống mới hay một bạn đời mới – hãy vạch ra một kế hoạch để thực hiện những thay đổi mong muốn. Bằng không, bạn sẽ chẳng bao giờ có được khả năng đạt được thành công và hạnh phúc.

Bốn ví dụ về cách sử dụng thời gian một cách lập dị, có hiệu quả

Ví dụ đầu tiên là ông William Ewart Gladstone, một chính khách thuộc Đảng Tư do ở Anh thời kỳ Victoria, người bốn lần được bầu làm thủ tướng. Ông Gladstone lập dị ở nhiều phương diện, đặc biệt là những nỗ lực bất thành của ông nhằm cứu vớt những "phụ nữ sa ngã" khỏi nạn mại dâm và những cơn tự hành xác không phải hoàn toàn không có liên quan, nhưng ở đây chúng ta sẽ tập trung chú ý vào cái lập dị trong cách sử dụng thời gian của ông.

Ông Gladstone không bị trói buộc bởi những trách nhiệm chính trị của mình, hay nói đúng hơn là ông đảm nhiệm rất hiệu quả những nghĩa vụ ấy vì ông sử dụng tùy thích thời gian của mình bằng nhiều cách khác nhau. Ông là một người ghiền du lịch, cả trong lãnh thổ Anh và ở nước ngoài, thường thì ông hay sang Pháp, Ý hay Đức vì chuyện riêng khi ông làm Thủ tướng.

Ông ta thích sân khấu kịch nghệ, theo đuổi nhiều cuộc tình (có thể hầu như chắc chắn là không có sự chung đụng xác thịt) với phụ nữ, đọc sách như điên (20.000 quyển trong suốt cuộc đời ông), đọc những diễn văn dài không thể

tưởng tượng nỗi trong Hạ viện (mà dù quá dài vẫn rất thu hút người nghe) và gần như là người phát minh ra trò vận động bầu cử hiện đại mà ông theo đuổi một cách háo hức và thích thú. Bất cứ khi nào ông cảm thấy hơi không được khỏe thì ông lên giường nằm ít nhất là cả ngày chỉ để đọc sách và suy nghĩ. Sự hiệu quả và năng lực chính trị của ông có được là do cách sử dụng thời gian khác người của ông.

Trong số những vị thủ tướng sau này của nước Anh chỉ có Lloyd George, Churchill và Thatcher là có gì đó sánh được với ông về cách sử dụng thời gian khác người, và cả ba vị đó cũng đạt được hiệu quả khác thường.

Những ví dụ khác về việc quản lý thời gian không giống ai được lấy từ giới tư vấn quản lý bảo thủ. Ai cũng biết rằng những nhà tư vấn phải làm việc như điên suốt nhiều giờ. Ba nhân vật tôi đưa ra đây, tất cả tôi đều biết rất rõ, phá vỡ hết mọi quy ước. Và cả ba người họ đều thành công một cách ngoạn mục.

Người đầu tiên, tôi xin gọi là Fred, kiếm được hàng chục triệu đô-la nhờ hành nghề tư vấn. Anh ta chưa bao giờ chịu bỏ công đi học tại một trường doanh thương, nhưng lại lập ra được một công ty tư vấn rất lớn và thành đạt, ở đó hầu như mọi người khác đều làm việc 70 giờ hoặc hơn trong một tuần. Fred thỉnh thoảng ghé qua cơ quan và mỗi tháng một lần chủ trì những cuộc họp mà những người hùn vốn từ khắp nơi trên thế giới bắt buộc phải quy tụ về tham dự. Tuy nhiên, Fred thích bỏ thời gian ra để chơi quần vợt và để suy nghĩ hơn. Điều khiển công ty với một bàn tay sắt nhưng không bao giờ anh ta lên tiếng. Fred kiểm soát mọi chuyện thông qua năm thuộc cấp chủ chốt của mình.

Người thứ hai, xin gọi là Randy, là một trong năm người thuộc cấp ấy. Ngoại trừ người sáng lập công ty, anh ta hầu như là một biệt lệ trong cái văn hóa nghiện công việc của công ty. Anh ta được cử đi công tác ở một đất nước xa xôi, nơi anh ta điều hành một văn phòng ăn nên làm ra và phát triển nhanh chóng, có đội ngũ nhân viên làm việc cực kỳ chăm chỉ, phần lớn là người nhà của anh. Không ai biết Randy sử dụng thời gian của mình như thế nào hoặc làm việc ít giờ đến mức nào, nhưng anh ta cực kỳ nhàn nhã. Randy chỉ tham dự những cuộc họp quan trọng nhất với khách hàng, giao tất cả những công việc còn lại cho những người hùn vốn với ông và nếu cần anh sẽ nghĩ ra những lý do kỳ quặc nhất cho sự vắng mặt của mình.

Mặc dù là Trưởng văn phòng, Randy không quan tâm chút gì về các vấn đề điều hành. Anh dồn hết sức lực của mình vào việc làm tăng doanh thu với những khách hàng quan trọng nhất rồi bố trí bộ máy để thực hiện việc ấy với lượng công sức bỏ ra thấp nhất. Randy chưa bao giờ có hơn ba việc ưu tiên cần làm và thường chỉ có một mà thôi. Tất cả những công việc khác được giao hẳn cho ban điều hành. Randy là người mà ai làm cho anh ta cũng cảm thấy bực bội đến mức không chịu nỗi, nhưng anh ta lại là người làm việc hiệu quả đáng khâm phục.

Người sử dụng thời gian không giống ai thứ ba và cuối cùng là một người bạn và cũng là người hùn vốn với tôi. Chúng ta cứ gọi anh ta là Jim. Kỷ niệm không bao giờ phai nhòa của tôi về Jim là khi chúng tôi cùng lập ra một văn phòng nhỏ cùng với một nhóm đồng nghiệp khác. Văn phòng thì chật cứng người và hoạt động như điên cuồng: người ta nói chuyện trên điện thoại, hối hả làm cho xong những bài thuyết trình, đứng từ phía bên này văn phòng gọi lớn sang bên kia.

Nhưng còn Jim thì cứ một mình lặng lẽ, trầm tĩnh, gắn chặt đôi mắt vào tờ lịch suy nghĩ xem phải làm những gì. Chốc chốc, anh lại đưa một vài đồng nghiệp sang một căn phòng yên tĩnh và giải thích cho họ những gì anh ta muốn họ phải làm: không phải chỉ một lần, hai lần mà đến ba lần và rõ đến từng chi tiết một. Sau đó Jim bắt họ lặp lại cho anh ta nghe những gì sẽ phải làm. Jim là típ người chậm chạp, uể oải, trông cứ như sắp chết đến nơi. Nhưng anh ta là một lãnh đạo tài ba. Anh ta dồn hết thời gian của mình vào việc tìm ra nhiệm vụ nào mang lại giá trị cao và ai nên thực hiện những nhiệm vụ ấy, và rồi đảm bảo những nhiệm vụ ấy phải được hoàn thành.

Mười cách sử dụng thời gian tạo giá trị thấp nhất

Bạn có thể chỉ bỏ thời gian vào những hoạt động có giá trị cao (nhằm có được thành quả hoặc sự thích thú) nếu như bạn đã từ bỏ những hoạt động có giá trị thấp. Ở phần trên tôi có mời các bạn thử nhận diện những khoảng thời gian tạo giá trị thấp. Để kiểm tra cho chắc là bạn không bỏ sót một số hoạt động, Hình 38 liệt kê 10 hoạt động phổ biến nhất.

Hãy mạnh tay cắt bỏ những hoạt động này. Trong bất kỳ tình huống nào cũng đừng cho ai quá nhiều thời gian của mình. Nhưng trên hết, đừng làm một điều gì đó chỉ vì người khác yêu cầu, hay bởi vì bạn nhận một cú điện thoại hay một cái fax. Hãy làm theo lời khuyên của bà Nancy Reagan (trong

một tình huống khác) và Cứ Nói Không! – hoặc xử lý vấn đề theo kiểu mà ngài George Brown gọi là “cứ phớt lờ hẳn đi”.

---

1. Những việc người khác muốn bạn làm

2. Những việc mà xưa nay người ta vẫn làm như vậy

3. Những việc mà bạn thường làm không tốt

4. Những việc mà bạn không thích làm

5. Những việc mà lúc nào cũng bị làm gián đoạn

6. Những việc mà những người khác chẳng mấy ai quan tâm

7. Những việc mà thời gian thực hiện mất hơn gấp đôi so với mong đợi ban đầu

8. Những việc mà trong đó những người phối hợp với bạn không đáng tin cậy hoặc không có năng lực

9. Những việc có chu kỳ lặp đi lặp lại có thể đoán trước được

10. Trả lời điện thoại

Hình 38: 10 cách sử dụng thời gian tạo giá trị thấp nhất

Mười cách sử dụng thời gian tạo giá trị cao nhất

Hình 39 liệt kê cho chúng ta 10 hoạt động ngược lại.

---

1. Những việc có thể giúp bạn mau đạt được mục đích chung trong cuộc đời mình

2. Những việc mà trước giờ bạn vẫn muốn làm

3. Những việc đã có sẵn tỷ lệ 20/80 giữa thời gian và kết quả

4. Những cách làm mới hứa hẹn cắt giảm được thời lượng thực hiện và/hoặc làm tăng chất lượng của kết quả

5. Những việc mà người khác bảo bạn không được làm

6. Những việc mà người khác đã thực hiện thành công ở một lĩnh vực khác

7. Những việc cần dùng đến khả năng sáng tạo của bạn

8. Những việc mà bạn có thể nhờ người khác làm giúp mình mà chỉ tốn một lượng công sức tương đối ít ỏi về phía bạn

9. Bất cứ việc gì nếu có những người phối hợp chất lượng cao, những người đã vượt qua được cái quy luật 80/20 và sử dụng thời gian một cách khác người và có hiệu quả

10. Những việc mà cơ hội chỉ có một lần – hoặc bây giờ hoặc không bao giờ

Hình 39: 10 cách sử dụng thời gian tạo giá trị cao nhất

Khi cân nhắc về cách sử dụng thời gian, hãy đặt ra hai câu hỏi:

„Cách sử dụng như thế có khác người không?

„Cách sử dụng như thế có hứa hẹn làm tăng hiệu quả không?

Cách mạng thời gian có khả thi không?

Nhiều người trong số các bạn có thể cảm thấy rằng phần lớn những lời khuyên của tôi quá là cách mạng và là những chuyện viển vông đối với trường hợp của các bạn. Những nhận xét, phê bình mà tôi nhận được là:

„Tôi không thể chọn cho mình cách sử dụng thời gian như thế nào. Sếp tôi không cho phép tôi làm vậy.

„Tôi sẽ phải đổi việc làm mới mới có thể làm theo lời khuyên của anh và

tôi không đủ can đảm để mạo hiểm như vậy.

„Lời khuyên này rất tốt cho những người giàu có, nhưng đơn giản là tôi không có được mức độ tự do đó.

„Làm theo lời anh chắc là tôi đành phải ly dị nhà tôi thôi!

„Mong ước của tôi là làm sao tăng hiệu quả của mình lên 25%, chứ không phải 250%. Đơn là tôi không tin điều đó có thể làm được.

„Nếu dễ như anh nói thì mọi người đã làm như thế rồi.

Nếu như bạn cũng nói ra những điều như thế thì cách mạng thời gian có lẽ không phải là cái dành cho bạn

Tôi có thể tóm lược (hoặc chí ít là chế giễu) những phản hồi trên như sau: "Tôi không phải là người cấp tiến, nói gì đến cách mạng, thôi để tôi yên đi. Về cơ bản tôi cảm thấy hài lòng về những chân trời hiện có của tôi". Nói thế thì cũng phải. Cách mạng là cách mạng. Cách mạng làm cho ta cảm thấy không thoải mái, làm cho ta đau khổ và gây ra nhiều hiểm nguy. Trước khi bắt tay vào làm cách mạng, hãy ý thức rằng cách mạng luôn có những rủi ro lớn và sẽ đưa bạn đến những vùng xa lạ, chưa từng có trên bản đồ.

Những ai muốn làm một cuộc cách mạng thời gian cần phải nối kết quá khứ, hiện tại và tương lai lại với nhau, như đã gợi ý ở phần trên ở Hình 37. Đằng sau vấn đề phân bố lại thời gian là một vấn đề còn cơ bản hơn về những gì chúng ta muốn có được từ cuộc sống của mình.

11

Bao giờ bạn

cũng có thể đạt được

những gì mình muốn

Những việc quan trọng nhất

Nhất thiết không thể để bị chi phối bởi những việc kém quan trọng nhất.

Johann Wolfgang von Goethe

Hãy suy nghĩ xem bạn muốn có được cái gì từ cuộc sống. Theo cách nói của những năm 1980 là hãy nhắm đến mục tiêu 'có được tất cả'. Tất cả những gì bạn muốn phải thuộc về bạn: loại công việc bạn muốn, những mối quan hệ bạn cần, những kích thích mang tính thẩm mỹ, trí tuệ và xã hội mang đến cho bạn niềm hạnh phúc và sự thỏa mãn, tiền của mà bạn cần có để có được lối sống phù hợp với bạn, và bất kỳ yêu cầu nào mà bạn có thể có (cũng có thể không có) để đạt được thành tựu hay để phục vụ cho người khác. Nếu bạn không nhắm đến những mục tiêu ấy, bạn sẽ không bao giờ có được tất cả. Nhắm mục tiêu vào đó đòi hỏi bạn phải biết rõ những gì mình muốn.

Hầu hết chúng ta không tìm ra những gì mình muốn. Và do vậy hầu hết chúng ta cuối cùng rồi phải sống những cuộc sống không như ý muốn. Có thể chúng ta có việc làm phù hợp nhưng lại có những mối quan hệ sai lầm, hoặc ngược lại. Chúng ta có thể ra sức kiếm tiền và gặt hái thành quả để rồi sau khi đạt được mục đích mới thấy rằng chiến thắng chẳng có ý nghĩa gì.

Nguyên lý 80/20 ghi nhận tình trạng đáng tiếc này. 20% những việc chúng ta làm dẫn đến 80% kết quả, nhưng ngược lại 80% những gì chúng ta làm dẫn đến chỉ 20% kết quả. Chúng ta đang lãng phí 80% công sức của mình vào những kết quả có giá trị thấp. 20% thời gian chúng ta bỏ ra dẫn đến 80% những gì chúng ta quý trọng; 80% thời gian chúng ta hoàn toàn mất trắng vào những việc làm chẳng có là bao giá trị đối với chúng ta. 20% thời gian của chúng ta mang đến cho chúng ta 80% hạnh phúc, và 80% thời gian chẳng tạo ra được bao nhiêu hạnh phúc.

Tuy nhiên, Nguyên lý 80/20 không phải lúc nào cũng áp dụng được, và cũng chẳng cần áp dụng. Nguyên lý này chỉ có tác dụng như một công cụ chẩn đoán, để chỉ ra một tình trạng lãng phí và không thỏa đáng. Chúng ta cần phải làm mất tác dụng của nguyên lý này, hay chí ít là nâng nó lên một bình diện cao hơn để chúng ta có được nhiều hạnh phúc hơn và làm việc hiệu quả hơn. Hãy nhớ lời hứa mà Nguyên lý 80/20 đã đưa ra: nếu chúng ta lưu ý đến những gì nó mách cho chúng ta thì chúng ta có thể làm việc ít hơn, đạt được nhiều thành quả hơn và hưởng thụ được nhiều hơn.

Để làm được việc này, chúng ta cần phải xuất phát với một cái nhìn toàn diện về những gì mình muốn. Đó chính là nội dung của chương này. Các Chương 12, 13 và14 lần lượt bàn chi tiết hơn về một số yếu tố như các mối quan hệ, nghề nghiệp và tiền của trước khi chúng ta chuyển sang Chương 15

để bàn về mục tiêu tối thượng: hạnh phúc.

Bắt đầu từ lối sống

Bạn có thích cuộc sống của mình không? Không phải là một phần nào đó mà phải phần lớn kìa: ít nhất là 80%? Và dù bạn có thích hay không đi nữa, hãy đặt câu hỏi: Có lối sống nào khác phù hợp hơn với bản thân mình không? Hãy tự hỏi:

„ (Những) người mình đang chung sống có phù hợp chưa?

„Nơi mình đang sống có phù hợp chưa?

„Thời lượng làm việc hiện nay là vừa phải chưa, có phù hợp với nhịp độ làm việc/vui chơi lý tưởng của mình không, và có phù hợp với nhu cầu của gia đình và xã hội không?

„Mình có cảm thấy mình nắm quyền kiểm soát bản thân không?

„Mình có thể tập thể dục hay tập thiền những lúc mình muốn không?

„Có phải mình gần như lúc nào cũng cảm thấy thỏa mái, dễ chịu với môi trường xung quanh không?

„Lối sống của mình có tạo điều kiện dễ dàng cho mình sáng tạo và phát huy hết tiềm năng của mình không?

„Mình có đầy đủ tiền của không, và công việc của mình có được bố trí hợp lý để mình không phải lo âu về chúng không?

„Lối sống của mình có tạo điều kiện cho mình có được những đóng góp như mình mong muốn để làm giàu hơn cuộc sống của những người mình muốn giúp đỡ? „Mức độ thường xuyên gặp gỡ bạn bè như vậy là đủ chưa?

„Mức độ thường xuyên đi lại trong cuộc sống có phù hợp, không quá nhiều hay quá ít không?

„Mình có tất cả mọi cái mình cần ngay tại đây không: Mình đã có được tất cả chưa?

Còn công việc thì sao?

Công việc là một phần chính yếu của cuộc sống, một thứ mà chúng ta không nên làm quá nhiều hay quá ít. Hầu hết ai ai cũng cần làm việc, cho dù có được trả lương hay không. Hầu như tất cả mọi người không ai muốn để công việc lấn át cuộc sống của mình, cho dù họ có cho rằng mình thích công việc đến mức nào đi nữa. Thời lượng làm việc không nên bị quy định bởi quy ước xã hội. Nguyên lý 80/20 có thể cho ta một thước đo hiệu quả và một cách hay để biết rằng mình nên làm thêm hay giảm bớt giờ làm. Đó là nghệ thuật ác-bít: Nếu quân bình bạn cảm thấy vui sướng khi không làm việc hơn là lúc làm việc thì bạn nên làm việc ít lại và/hoặc thay đổi công việc của mình. Còn nếu quân bình bạn cảm thấy hạnh phúc khi làm việc hơn lúc không làm việc thì bạn nên làm việc nhiều hơn và/hoặc thay đổi cuộc sống ngoài công việc của mình. Chỉ khi nào bạn cảm thấy khi làm việc và khi không làm việc đều hạnh phúc như nhau, và chỉ khi bạn cảm thấy hạnh phúc trong 20% khoảng thời gian làm việc và 80% khoảng thời gian ngoài công việc thì khi đó bạn mới thực sự đã ác-bít đúng.

Nhiều người không thích công việc của họ lắm. Họ không cảm thấy công việc chính là cuộc sống của họ, mà cảm thấy là mình 'phải' làm công việc ấy bởi vì nó đem lại cho họ một phương kế sinh nhai. Có lẽ bạn cũng biết có người mặc dù khó mà có thể nói rằng họ không thích công việc của mình vẫn cảm thấy có một thái độ nước đôi về công việc của mình. Có lúc họ cảm thấy thích công việc của mình, hay họ thích một phần nào đó của công việc. Có lúc họ hoàn toàn không thích công việc của mình, hay họ không thích một phần nào đó của công việc. Nhiều người, có lẽ là hầu hết những người bạn biết ước muốn mình được làm một công việc gì khác, nếu như họ được trả mức lương ngang bằng với công việc hiện thời.

Nghề nghiệp không phải là một mảng riêng biệt

Cái nghề mà bạn và/hoặc đối tác theo đuổi cần phải được nhìn dưới giác độ chất lượng tổng thể của cuộc sống mà nghề ấy mang lại: nơi bạn sinh sống, thời gian ở bên nhau và bên bạn bè, sự thỏa mãn mà bạn thực sự có được từ công việc, và liệu thu nhập sau thuế của mình có đủ cho lối sống đó không.

Có lẽ bạn có nhiều lựa chọn hơn là bạn nghĩ. Nghề nghiệp hiện thời của bạn có thể là phù hợp và bạn có thể dùng nó làm mức chuẩn để so sánh. Thế nhưng hãy suy nghĩ một cách sáng tạo xem liệu mình có thể thích một nghề hay một lối sống khác hơn không. Hãy nghĩ ra những lựa chọn khác nhau

cho lối sống hiện tại và tương lai của mình.

Hãy xuất phát từ tiền đề rằng giữa cuộc sống làm việc và những cái bạn thích ngoài công việc không nhất thiết phải có sự xung đột. 'Công việc' có thể là nhiều thứ khác nhau, đặc biệt là khi ngành công nghiệp giải trí hiện nay chiếm giữ một mảng lớn trong nền kinh tế. Bạn có thể làm việc trong một lĩnh vực mà mình thích hoặc thậm chí biến sở thích của mình thành công việc làm ăn. Hãy nhớ rằng sự nhiệt tình có thể dẫn đến thành công. Thông thường thì chúng ta dễ biến một sở thích thành nghề của mình hơn là trở nên thích thú công việc do người khác áp đặt.

Cho dù bạn làm gì đi nữa, hãy xác định rõ mức tối ưu mà bạn muốn đạt tới và xét nó trong bối cảnh chung của cuộc sống của bạn. Điều này nói thì dễ hơn làm: thói quen khó chữa và tầm quan trọng của lối sống rất dễ bị lấn át bởi áp lực của lối suy nghĩ thông thường.

Ví dụ, khi tôi và hai đồng nghiệp thành lập công ty tư vấn quản lý vào năm 1983, chúng tôi ý thức được những ảnh hưởng tiêu cực đối với cuộc sống của tình trạng làm việc nhiều giờ và đi lại quá nhiều mà trước đây người chủ chúng tôi yêu cầu. Do đó, chúng tôi quyết định đề ra một 'cách tiếp cận lối sống toàn diện' trong công ty chúng tôi và xem trọng chất lượng cuộc sống ngang bằng với mức thu nhập. Thế nhưng khi công việc bắt đầu ào ạt kéo đến, cuối cùng rồi chúng tôi cũng lại làm việc 80 tiếng mỗi tuần và, tệ hại hơn nữa, chúng tôi còn yêu cầu các chuyên viên tư vấn của chúng tôi cũng phải như thế (lúc đầu tôi không hiểu một chuyên viên tư vấn trông thật khổ đau muốn nói gì khi anh ta buộc tội tôi và những người đồng sáng lập công ty đã 'hủy hoại cuộc sống của người khác'). Trong việc chạy theo đồng tiền, cách tiếp cận lối sống toàn diện đã nhanh chóng bị tiêu tan.

Nghề nào làm cho bạn cảm thấy hạnh phúc nhất?

Có phải tôi đang kêu gọi các bạn 'rút lui' khỏi cuộc tranh giành khốc liệt? Không nhất thiết phải là như vậy. Có lẽ bạn cảm thấy hạnh phúc nhất khi tham dự vào cuộc tranh đua; có lẽ, cũng như tôi, về cơ bản bạn cũng là một kẻ thích cạnh tranh.

Tất nhiên bạn cần phải nắm rõ mình thích làm cái gì, và cố gắng đưa sở thích đó vào công việc của mình. Tuy nhiên, 'cái' bạn làm chỉ là một yếu tố trong phương trình. Bạn cần phải xét bối cảnh công việc mà mình đang hoạt động và tầm quan trọng của sự thành đạt đối với bạn. Ít nhất thì những yếu tố

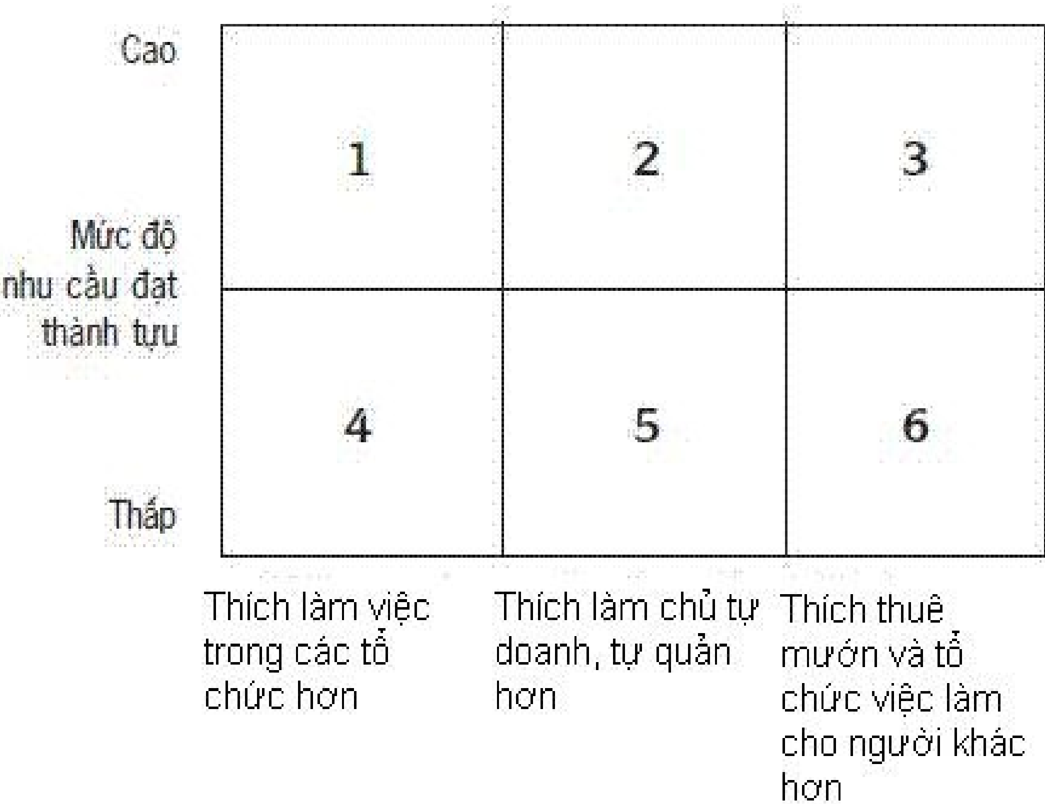
đó cũng quan trọng không kém trong việc xác định niềm vui trong công việc của mình.

Bạn cần phải xác định rõ xem mình đứng ở đâu trên hai phương diện:

„Bạn có sự thôi thúc lớn muốn đạt được thành quả và thành công trong nghề nghiệp không?

„Bạn cảm thấy vui sướng nhất khi làm cho một tổ chức, tự đứng ra làm ăn (“thương nhân tự doanh”) hay thuê người khác làm việc cho mình?

Hình 40 thể hiện sự chọn lựa ấy. Ô nào miêu tả đúng nhất về bạn?



Hình 40: Nghề nghiệp và lối sống mong muốn

Những người thuộc Ô 1 cực kỳ tham vọng nhưng thích làm việc trong môi trường do người khác bố trí hơn. ‘Người của tổ chức’ nguyên mẫu của thế kỷ XX thuộc về ô này. Số người thuộc loại này đang giảm đi do các tổ chức lớn hiện nay thuê ít nhân viên hơn và do các tổ chức lớn bị mất thị phần vào tay những tổ chức nhỏ hơn (xu hướng đầu sẽ còn tiếp diễn, xu hướng sau có lẽ sẽ dừng lại). Nhưng nếu mặt cung của những vị trí ấy đang giảm xuống thì

mặt cầu cũng giảm theo. Nếu bạn thích loại công việc này, hãy nhìn nhận thực tế ấy và cứ theo đuổi nguyện vọng của mình, cho dù nguyện vọng ấy đã không còn hợp thời. Các tổ chức lớn vẫn tiếp tục cung cấp cơ cấu và địa vị cho dù họ không còn khả năng đảm bảo cho những công việc ấy.

Những người thuộc Ô 2 tiêu biểu là những người có trình độ chuyên môn muốn được những người ngang cấp nhìn nhận và muốn mình là người giỏi nhất trong lĩnh vực của mình. Họ thích làm việc độc lập và không hòa nhập tốt vào tổ chức, trừ phi tổ chức (như hầu hết các trường đại học) cực kỳ dễ dãi. Người thuộc loại này cần phải đảm bảo mình phải càng sớm càng tốt trở thành người chủ tự quản. Một khi đã là người tự doanh, tự quản, họ cần phải chống lại cám dỗ thuê người khác làm việc cho mình, cho dù làm vậy có mang lại cho họ nhiều tiền hơn. Người thuộc Ô 2 là “thương nhân tự doanh” muốn tránh sự lệ thuộc người khác về chuyên môn càng nhiều càng tốt.

Những người thuộc Ô 3 có nghị lực và tham vọng cao, ghét làm thuê cho người khác nhưng lại không thích lối sống đơn độc của thương nhân tự doanh. Họ có thể có ý tưởng khác người, nhưng họ là những nhà thiết kế: họ muốn xây dựng một mạng lưới hay một cơ cấu xung quanh họ. Họ là những nhà doanh nghiệp tương lai.

Bill Gates, một trong hai người giàu nhất nước Mỹ, từng là người bỏ ngang việc học đại học luôn bị ám ảnh bởi phần mềm máy vi tính cá nhân. Nhưng Bill Gates không phải là một thương nhân tự doanh. Ông cần có sự góp sức của những người khác, rất nhiều người. Nhiều người khác cũng giống như vậy. Ý tưởng trao quyền đã xóa mờ nhu cầu này và làm cho khát vọng xây dựng công ty hơi bị lỗi thời. Nếu bạn muốn làm việc cùng với người khác, nhưng không phải làm việc cho họ, thì bạn thuộc Ô 3. Bạn cần phải nhìn nhận thực tế này và hãy làm một điều gì đó để đối phó với thực tế ấy. Nhiều nhà chuyên môn bất đắc chí là những người thuộc Ô 3, họ thích những gì mình làm nhưng lại hoạt động trong môi trường của Ô 1 và Ô 2. Họ không nhìn thấy rằng nguyên nhân làm họ nản lòng không phải là vấn đề thuộc về chuyên môn mà là về tổ chức.

Người thuộc Ô 4 không có động lực muốn gặt hái thành đạt trong nghề nghiệp nhưng lại thích làm việc với người khác. Những người này nên đảm bảo là mình có nhiều giờ làm việc cùng người khác trong một công việc bình thường hoặc trong một công việc tự nguyện.

Người thuộc Ô 5 không có tham vọng nhưng cực kỳ thích có tính tự chủ trong công việc. Thay vì thành lập công ty riêng, vai trò tốt nhất dành cho người thuộc Ô 5 là làm tự do, thực hiện các dự án cho những công ty khác phù hợp với điều kiện của mình.

Người thuộc Ô 6 là những người có nhu cầu thấp về thành đạt trong nghề nghiệp nhưng lại thích công việc tổ chức và phát triển cho người khác. Nhiều giáo viên, người làm công tác xã hội và từ thiện là loại người thuộc Ô 6 và rất phù hợp với vai trò của họ. Đối với người thuộc Ô 6, hành trình là tất cả; không cần phải đi đến một đích nào cả.

Nhiều người hướng về cái ô 'đúng' của mình, nhưng khi một cá nhân cảm thấy chán ghét công việc thì thường đó là do cá nhân ấy đang ở nhầm ô.

Còn tiền bạc thì sao?

Đúng vậy tiền bạc thì sao nào! Hầu hết ai cũng có cách nhìn riêng về tiền bạc. Họ nghĩ rằng tiền bạc quan trọng hơn thực tế. Nhưng họ cũng cho rằng tiền bạc khó kiếm hơn thực tế. Do hầu hết mọi người đều muốn mình có nhiều tiền hơn mình hiện tại đang có, chúng ta hãy xét điểm thứ hai trước.

Quan điểm của tôi là tiền bạc không khó kiếm và, một khi bạn dành dụm được một ít tiền thì làm cho tiền đẻ ra tiền không gì khó khăn cả.

Thế nhưng trước nhất chúng ta làm sao có được tiền? Câu trả lời hay nhất, và là câu trả lời thường xuyên đúng đến không ngờ, là làm cái gì đó mà mình thích.

Cách lập luận như sau: Nếu bạn thích làm việc gì thì bạn có cơ may làm được tốt việc ấy. Bạn có cơ may làm việc ấy tốt hơn là làm những việc bạn không thích (điều này không phải lúc nào cũng đúng, nhưng những trường hợp ngoại lệ là rất hiếm). Nếu bạn làm việc gì đó tốt, bạn có thể tạo ra một cái gì đó thỏa mãn được người khác. Nếu bạn làm người khác thỏa mãn, họ thường trả công cho bạn hậu hĩ hơn. Và do hầu hết mọi người làm những việc mà họ không cảm thấy thích thú và do đó không thể làm tốt như bạn, bạn sẽ có thể kiếm được thu thập cao hơn mức chuẩn trong ngành nghề của bạn.

Tuy nhiên cách lập luận ấy không phải là không có nhược điểm. Có một số nghề, như nghề diễn viên chẳng hạn, trong đó cung vượt xa cầu. Trong

những trường hợp như vậy, bạn phải làm gì?

Cái bạn không nên làm là bỏ cuộc. Thay vào đó, hãy tìm một nghề có mức cung và cầu tương xứng nhau nhưng có những yêu cầu gần với cái nghề bạn ưa thích. Thông thường luôn có những ngành nghề gần gũi nhau như thế, mặc dù có thể chúng khó nhận ra ngay. Hãy suy nghĩ một cách sáng tạo. Ví dụ, những đòi hỏi đối với các chính trị gia rất gần với những yêu cầu đối với diễn viên. Những chính trị gia hoạt động có hiệu quả nhất, như Ronald Reagan, John F. Kennedy, Winston Churchill, Harold Macmillan hay Margaret Thatcher, hoặc đã là hoặc lẽ ra có thể trở thành những diễn viên thành công. Charlie Chaplin rất giống với Adolf Hitler và điều này không phải là ngẫu nhiên; tiếc thay, Hitler là một trong những diễn viên tài ba nhất, lôi cuốn nhất của thế kỷ qua. Có lẽ những điều nói trên có vẻ quá hiển nhiên. Thế nhưng chẳng mấy ai có triển vọng làm diễn viên lại cân nhắc theo đuổi nghề làm chính trị một cách nghiêm túc, dù nghề chính trị có ít cạnh tranh hơn và cho họ phần thưởng xứng đáng hơn.

Nếu thị trường tuyển dụng trong nghề bạn thích nhất quá thấp và bạn không thể tìm ra một nghề khác gần giống có triển vọng tốt thì sao? Khi đó hãy chọn nghề bạn thích kế tiếp và lặp lại quy trình đó có đến khi bạn tìm được nghề mà bạn thích và được trả lương cao.

Một khi đã bước vào nghề, nếu kiếm tiền là thực sự quan trọng đối với bạn và nếu bạn làm công việc ấy tốt được, bạn hãy nhắm đến việc chuyển sang hình thức tự doanh càng sớm càng tốt và sau đó bắt đầu thuê mướn người khác.

Tôi đi đến kết luận này từ luận điểm về nghệ thuật ác-bít của Nguyên lý 80/20. 80% giá trị trong một tổ chức hay ngành nghề được tạo ra từ 20% lực lượng những người có chuyên môn. Những người làm việc có năng lực trên trung bình có xu hướng hưởng mức lương cao hơn những người làm việc có năng lực dưới trung bình, nhưng mức chênh lệch ấy không đủ để phản ánh sự khác nhau về năng lực làm việc. Do đó, những người làm việc tốt nhất luôn bị trả lương thấp hơn so với năng lực của mình, và những người làm việc tệ nhất luôn hưởng được mức lương cao hơn so với năng lực của mình. Là một nhân viên có năng lực trên trung bình, bạn không thể thoát khỏi cái bẫy này. Người chủ của bạn có thể cho rằng bạn làm việc tốt, nhưng sẽ chẳng bao giờ công nhận giá trị thực của bạn khi so sánh với người khác. Lối thoát duy nhất là tự mình đứng ra thành lập công ty riêng và, nếu bạn thích,

thuê những nhân viên có năng lực trên trung bình về làm việc cho mình. Tuy nhiên, đừng nên thực hiện những bước này nếu bạn không cảm thấy thỏa mái với việc tự quản hay làm sếp (xem Hình 40).

Tiền dễ đẻ ra tiền

Một vấn đề khác cần phải nhớ là một khi bạn đã có một chút ít tiền thì việc làm cho tiền đẻ ra tiền là rất dễ dàng. Hãy tiết kiệm và đầu tư. Để đẻ thêm ra tiền, bạn không nhất thiết phải nhảy vào làm việc. Đơn giản là bạn có thể đầu tư vào thị trường chứng khoán, sử dụng Nguyên lý 80/20 như một cẩm nang hướng dẫn. Chương 14 sẽ bàn chi tiết hơn về vấn đề này.

Tiền bạc được đề cao quá đáng

Tôi muốn các bạn có được nhiều tiền, nhưng đừng đi quá đà. Tiền bạc có thể giúp bạn có được cuộc sống bạn muốn, nhưng hãy coi chừng: tất cả những câu chuyện ngụ ngôn có kết cục không hay về Midas và những câu chuyện tương tự có nguồn gốc từ những sự kiện thực tế. Tiền bạc có thể mua được hạnh phúc, nhưng chỉ ở mức độ là bạn có thể dùng tiền để làm những gì thực sự phù hợp với bạn. Thế nhưng tiền bạc có thể quay lại chống bạn.

Hãy nhớ rằng bạn càng có nhiều tiền thì giá trị của khoản tiền kiếm thêm được sẽ càng giảm. Nói theo cách nói của giới kinh tế, giá trị hữu dụng biên của đồng tiền sẽ giảm mạnh. Một khi bạn đã thích nghi với mức sống cao hơn thì mức sống ấy có thể mang đến cho bạn chẳng bao nhiêu hoặc chẳng chút gì hạnh phúc. Thậm chí nó còn có tác dụng ngược lại, nếu như khoản chi phí phát sinh thêm nhằm duy trì lối sống mới ấy tạo ra những lo âu hoặc tạo thêm áp lực phải kiếm tiền bằng những cách không thỏa đáng.

Hơn nữa, của cải nhiều hơn đòi hỏi phải tăng cường quản lý. Trông coi tiền bạc làm tôi cảm thấy rất khó chịu. (Đừng nghe vậy mà bảo tôi đem hết tiền của cho bạn: trông coi tiền bạc còn dễ chịu hơn là đem tiền của mình đi cho người khác).

Các cơ quan thuế cũng góp phần làm cho đồng tiền mất đi hiệu quả của nó. Kiếm thêm tiền thì thuế nộp sẽ tăng vọt lên không tương xứng. Kiếm tiền nhiều hơn thì làm việc nhiều hơn. Làm việc nhiều hơn thì chi tiêu cũng nhiều hơn: nào là phải chi thêm tiền để dời đến sống gần nơi làm việc ở một vùng đô thị đắt đỏ hay chi thêm cho chi phí đi lại, phải mua sắm thêm các thiết bị tiết kiệm sức lao động, thuê người làm việc nhà, và chi thêm cho những

khoản giải trí đắt tiền hơn. Chi tiêu nhiều thì làm việc phải nhiều hơn. Rồi cuối cùng có thể bạn sẽ phải chạy theo một lối sống xa hoa nắm quyền điều khiển bạn thay vì ngược lại. Có lẽ một cuộc sống đơn giản hơn, ít tốn kém hơn sẽ mang lại cho bạn nhiều giá trị hơn, nhiều hạnh phúc hơn.

Còn thành tựu thì sao?

Có người chỉ muốn gặt hái thành tựu trong đời – và cũng có người có suy nghĩ đúng đắn hơn. Tất cả các tác giả viết sách hướng dẫn đều theo khuôn mẫu là bảo rằng các bạn cần phải có mục đích và sự định hướng trong cuộc sống. Rồi sau đó bảo rằng bạn không hề có những điều ấy. Rồi họ bắt bạn phải đau khổ xác định cho được những điều ấy. Cuối cùng họ bảo bạn những gì họ nghĩ bạn nên làm.

Do đó nếu bạn không muốn đạt được cái gì đó cụ thể và cảm thấy hạnh phúc với cuộc sống mình đang có (trừ thành tựu), hãy cho rằng mình là người may mắn (và đi thẳng đến phần cuối chương này).

Tuy nhiên nếu, cũng như tôi, bạn cảm thấy tội lỗi và bất an nếu không đạt được thành tựu nào và muốn đạt thêm thành tựu, Nguyên lý 80/20 có thể giúp bạn thoát khỏi sự dằn vặt này.

Nên nghĩ rằng thành tựu có thể dễ dàng đạt được; không nên cho rằng thành tựu là kết quả của 99% miệt mài và chỉ 1% năng khiếu. Thay vì vậy, hãy xét xem có phải thực sự 80% thành tựu mà bạn đạt được từ trước đến nay – được đo bằng bất cứ cái gì mà chính bạn quý trọng – là kết quả của 20% lượng công sức đầu tư vào. Nếu đúng hay gần đúng như vậy thì bạn hãy suy nghĩ kỹ càng về cái 20% chóp bu này. Có thể nào bạn lặp lại được những thành tựu ấy không? Nâng chúng lên một tầm cao hơn? Tái tạo lại những thành tựu tương tự trên quy mô lớn hơn?

Kết hợp hai thành tựu trước đó thành một thành tựu lớn hơn, cho ta sự thỏa mãn cao hơn?

„Hãy nghĩ về những thành tựu của mình trong quá khứ có được sự phản hồi 'thị trường' tốt từ những người khác, những thành tựu mang đến cho bạn sự tán thưởng nồng nhiệt nhất: cái 20% công việc và vui chơi đã đưa đến 80% lời khen mà bạn nhận được từ người khác. Cái cảm giác thỏa mãn thực sự mà nó đem đến cho bạn là bao nhiêu?

„Những phương pháp nào trong quá khứ là hiệu quả nhất đối với bạn? Những người cộng tác nào? Đối tượng tiếp nhận nào? Và cũng vậy, hãy tư duy kiểu 80/20. Bất kỳ cái gì chỉ tạo ra sự thỏa mãn ở mức trung bình so với lượng công sức và thời gian bỏ ra cần phải được loại bỏ. Hãy nghĩ đến những thành tựu phi thường đã đạt được một cách dễ dàng đến khác thường. Đừng giới hạn chỉ trong công việc. Hãy nghĩ về thời gian mình đi học, đi du lịch hay vui cùng bạn bè.

„Hãy nhìn về phía trước, bạn có thể gặt hái được những gì có thể làm cho bạn tự hào mà không ai khác có thể làm được dễ dàng như vậy? Nếu có 100 người quanh bạn cố làm một việc gì đó, bạn có thể làm cái gì chỉ trong 20% thời lượng mà 80 người khác phải mất để thực hiện? Bạn nằm ở vị trí nào trong nhóm 20% chóp bu? Nghiêm ngặt hơn nữa, bạn có thể làm cái gì tốt hơn 80% người khác mà chỉ cần 20% lượng thời gian? Những câu hỏi này lúc đầu cứ như những câu đố nhưng, hãy tin tôi, luôn có cách giải đáp cho chúng! Khả năng của con người trong những lĩnh vực khác nhau chênh lệch đến không ngờ.

„Nếu bạn có thể đo được niềm vui từ bất kỳ điều gì, bạn thích cái gì hơn 95% những người cùng trang lứa? Bạn làm cái gì tốt hơn 95 trong số 100 người? Những thành tựu nào thỏa mãn cả hai điều kiện trên?

Điều quan trọng là phải tập trung vào những gì mình cảm thấy dễ dàng thực hiện. Và đây chính là điểm mà các tác giả viết các loại cẩm nang hướng dẫn thường mắc sai lầm. Họ cho rằng bạn cần phải làm những việc khó đối với bạn; cũng với lý lẽ như vậy, người ta có thể suy diễn, ông bà xưa thường ép con cháu uống dầu gan cá moruy trước khi người ta phát minh ra thuốc viên nang. Những người khuyến khích như thế thường dẫn ra những tên tuổi như T. J. Watson, là người cho rằng ‘thành công nằm ở phía bên kia của thất bại’. Quan điểm của tôi là thông thường thất bại nằm ở bên kia của thành công. Hơn nữa, thành công nằm ngay chính phía bên này của thất bại. Bạn đã rất thành công ở một số việc, và tuyệt nhiên không có gì là đáng ngại nếu những công việc ấy quá bé về số lượng.

Nguyên lý 80/20 rất rõ ràng. Hãy theo đuổi những việc ít ỏi mà bạn giỏi hơn hẳn người khác và bạn cảm thấy thích thú nhất.

Bạn cần gì nữa để có được những gì mình muốn?

Chúng ta đã bàn qua lối sống, tiền bạc và thành tựu. Để có được tất cả, bạn

cũng cần phải có một vài mối quan hệ vừa ý. Vấn đề này cần phải bàn trong một chương riêng.

12

Với một ít hỗ trợ từ bằng hữu

Các mối quan hệ giúp chúng ta xác định mình là ai và sẽ có thể như thế nào trong tương lai. Hầu hết mọi người chúng ta có thể truy ra rằng ngọn nguồn của những thành công mình là từ các mối quan hệ mấu chốt.

Donald O Clifton và Paula Nelson[1]

Nếu không có những mối quan hệ thì coi như hoặc chúng ta chẳng màng gì đến nhân tình thế thái hoặc đã chết rồi. Điều này, dù nghe có vẻ tầm thường, lại rất đúng: quan hệ bằng hữu là cái chính yếu trong đời sống của chúng ta. Và cũng đúng khi nói rằng các mối quan hệ nghề nghiệp là cái cốt lõi trong sự thành công của chúng ta. Chương này sẽ bàn đến cả những mối quan hệ cá nhân lẫn các mối quan hệ trong công việc. Chúng ta sẽ bắt đầu với các mối quan hệ cá nhân, với bạn bè, người yêu và người thân yêu. Sau đó chúng ta sẽ xét đến các mối quan hệ trong công việc đúng nghĩa.

Những vấn đề này có liên quan gì đến Nguyên lý 80/20 chứ? Câu trả lời là: Có khá nhiều đấy. Giữa chất và lượng có một sự giằng co, buộc chúng ta phải đánh đổi và chúng ta thường xuyên chăm chút không đứng mức những cái rất quan trọng nhất.

Nguyên lý 80/20 đưa ra ba giả thiết đầy khiêu khích sau:

„80% giá trị của tổng các mối quan hệ là do 20% số quan hệ tạo ra.

„80% giá trị của tổng các mối quan hệ là do 20% quan hệ gần gũi mà chúng ta hình thành đầu tiên trong đời mình.

„Chúng ta bỏ ra dưới xa mức 80% sự chú ý của mình vào 20% các mối quan hệ tạo ra 80% giá trị.

Lập bảng kê 20 mối quan hệ quan trọng nhất của mình

Tại giai đoạn này, bạn hãy viết ra tên 20 người bạn và người mình yêu quý

quan trọng nhất, những người mà bạn có mối quan hệ quan trọng nhất, được sắp xếp theo thứ tự giảm dần về mức độ quan trọng. 'Quan trọng' có nghĩa là mức độ sâu sắc và gần gũi của mối quan hệ cá nhân, mức độ hữu ích của mối quan hệ ấy đối với bạn trong cuộc sống, và mức độ làm tăng ý thức của bạn về việc mình là ai và sẽ như thế nào trong tương lai. Hãy thực hiện công việc này trước khi đi tiếp sang phần kế.

Hãy xét một vấn đề đáng quan tâm. Người yêu hay người bạn đời của bạn nằm đâu trên danh sách đó? Trên hay dưới cha mẹ, con cái của mình? Hãy thật lòng (nhưng có lẽ bạn nên hủy tờ danh sách ấy đi khi bạn đã đọc xong chương này!).

Tiếp theo, hãy phân tổng số điểm 100 ra cho các quan hệ đã được liệt kê ra tùy theo mức độ quan trọng của chúng đối với bạn. Ví dụ, nếu người đứng đầu danh sách quan trọng đúng bằng 19 người khác trên danh sách gộp lại, hãy cho người ấy 50 điểm. Có thể bạn cần phải làm tới làm lui đôi ba lần để có thể phân chia sao cho khi kết thúc tổng điểm của quan hệ đúng bằng 100.

Tôi không biết danh sách của bạn trông như thế nào, nhưng xu hướng chung, trùng khớp với Nguyên lý 80/20 có hai đặc điểm sau: mối quan hệ đứng đầu danh sách (20% trên tổng số) sẽ giành lấy phần lớn số điểm (có thể là 80%), và thường có một mối liên hệ bất biến giữa mỗi con số với con số kế tiếp bên dưới. Ví dụ, số thứ hai có thể bằng 2/3 hoặc 1/2 số thứ nhất về mức độ quan trọng; số thứ ba có thể cũng tương tự như vậy: bằng 2/3 hoặc 1/2 số thứ hai; và cứ tiếp tục như thế. Một điều thú vị đáng lưu ý là quan hệ đứng trước quan trọng gấp hai lần quan hệ đứng sau. Như vậy, số thứ sáu chỉ xấp xỉ bằng 3% số thứ nhất về mức độ quan trọng!

Cuối cùng, hãy hoàn tất bài tập này bằng cách ghi chú bên cạnh mỗi cái tên tỷ lệ thời gian mà bạn chủ động bỏ ra để chuyện trò hay làm việc cùng với người ấy (không kể thời gian gặp gỡ mà người ấy không phải là tiêu điểm của sự chú ý, chẳng hạn như khi xem truyền hình hay xem phim). Hãy xem tổng thời gian bỏ ra với 20 người trong danh sách là 100 đơn vị, và phân bố tương ứng. Thông thường, bạn sẽ thấy rằng bạn bỏ ra ít hơn 80% thời gian nhiều với nhóm người ít ỏi mang đến cho bạn 80% 'giá trị quan hệ'.

Như vậy, đã rõ chúng ta cần phải làm gì. Hãy bám theo chất lượng hơn là số lượng. Hãy bỏ ra thời gian và công sức của mình để củng cố và làm thâm

sâu hơn các mối quan hệ quan trọng.

Thế nhưng còn có một lời khuyên khác, liên quan đến thời gian của các mối quan hệ trong cuộc sống của chúng ta. Hóa ra khả năng tạo ra những mối quan hệ gần gũi của con người hoàn toàn không phải là vô hạn. Luôn có một sự thỏa hiệp giữa chất và lượng mà chúng ta cần phải ý thức rõ.

Lý thuyết làng mạc

Các nhà nhân học nhấn mạnh rằng số lượng các mối quan hệ cá nhân quan trọng và mang lại cho chúng ta niềm vui mà chúng ta có thể thiết lập là có hạn.2 Dường như mẫu hình chung của mọi người trong xã hội là có hai người bạn quan trọng từ thời niên thiếu, hai người bạn quan trọng lúc trưởng thành và hai bác sĩ. Thông thường, có hai người mà chúng ta có quan hệ tình dục làm cho tất cả những người khác trở nên lu mờ. Thông thường nhất là bạn chỉ yêu có một lần và có một thành viên trong gia đình mà bạn yêu thương trên tất cả những thành viên còn lại. Các mối quan hệ cá nhân quan trọng đối với mọi người rất sát nhau về số lượng, bất chấp là họ ở đâu, trình độ tư duy thế nào và thuộc văn hóa nào.

Quan sát này dẫn đến ‘lý thuyết làng mạc’ trong ngành nhân học. Trong một ngôi làng châu Phi, tất cả những mối quan hệ này xảy ra trong khoảng cách vài trăm mét và thường được hình thành trong một khoảng thời gian ngắn. Đối với chúng ta, những mối quan hệ này có thể trải rộng ra khắp hành tinh và kéo dài suốt cả đời người. Dẫu gì đi nữa, những mối quan hệ ấy tạo nên một ngôi làng mà mỗi người trong chúng ta đều có trong đầu. Và một khi những ô đó đã được lấp kín, chúng xem như đã vĩnh viễn bị lấp kín.

Các nhà nhân học cho rằng nếu chúng ta có quá nhiều kinh nghiệm quá sớm thì chúng ta không còn khả năng thiếp lập thêm các mối thâm giao. Điều này có thể giải thích cho sự hời hợt thường thấy ở những người có nghề hay điều kiện buộc họ phải có nhiều mối quan hệ như người bán hàng, hay những ai thường xuyên chuyển chỗ ở.

J. G. Ballard dẫn ra làm ví dụ một dự án cải tạo ở tiểu bang California cho những phụ nữ trẻ sống cùng với những kẻ tội phạm. Những phụ nữ này còn trẻ, tuổi chỉ 21-22, và chương trình đó là nhằm tạo ra cho họ một môi trường xã hội mới, chủ yếu là những người tình nguyện thuộc giới trung lưu. Những người tình nguyện này kết bạn với họ và mời họ đến nhà chơi.

Nhiều người trong số những cô gái trẻ ấy đã lập gia đình ở độ tuổi quá sớm. Nhiều người có con đầu lúc mới 13 hoặc 14 tuổi. Một số lập gia đình đến ba lần khi họ mới ở tuổi đôi mươi. Thông thường họ có hàng trăm người tình và đôi khi có những mối quan hệ rất thân mật với người tình hoặc có con với những người sau đó phải ngồi tù hoặc bị bắn chết. Họ đã kinh qua mọi thứ – các mối quan hệ, làm mẹ, tan vỡ, tang tóc – và nếm trải tất cả mùi vị của cuộc đời khi mới ở tuổi thiếu niên.

Dự án trên hoàn toàn bị thất bại. Lời giải thích đưa ra là những người phụ nữ ấy không còn khả năng hình thành những mối quan hệ sâu sắc mới. Khả năng ấy đã bị vắt kiệt. Những ô chứa quan hệ của họ đã bị lấp đầy, vĩnh viễn.

Câu chuyện đáng buồn trên rất bổ ích. Nó cũng khớp với Nguyên lý 80/20 rằng một số lượng nhỏ nhoi các quan hệ giải thích cho phần lớn giá trị về mặt tình cảm. Hãy lấp đầy những ô tình cảm của mình một cách cực kỳ thận trọng và đừng quá sớm!

Các mối quan hệ và liên minh trong công việc

Bây giờ chúng ta chuyển sang các mối quan hệ và liên minh liên quan tới việc làm của các bạn. Ở điểm này, tầm quan trọng của một vài liên minh chặt chẽ có nhấn mạnh đến mấy cũng không thừa.

Những cá nhân dường như có thể làm được những điều phi thường – và đúng họ có làm những điều ấy. Thế nhưng hành động cá nhân phi thường đòi hỏi phải có những liên minh.

Các bạn không thể đơn thương độc mã mà thành công được. Chỉ có những người khác mới có thể làm điều đó cho bạn. Cái bạn có thể làm là chọn cho mình những mối quan hệ và liên minh tốt nhất để đạt được mục đích của mình.

Các bạn rất cần có liên minh. Các bạn phải đối xử tốt với họ như các bạn (nên) đối xử với chính bản thân mình. Đừng nghĩ rằng tất cả bạn bè và liên minh của mình đều quan trọng gần như nhau. Hãy tập trung và vun đắp những liên minh chủ chốt trong đời mình. Nếu lời khuyên này có vẻ hiển nhiên và tầm thường, hãy tự hỏi có bao nhiêu người bạn của mình làm đúng như lời khuyên ấy. Sau đó hãy tự hỏi mình có làm như thế không.

Tất cả mọi lãnh tụ tinh thần đều có nhiều liên minh. Nếu họ cần có liên

minh thì bạn cũng cần như vậy. Xin dẫn ra đây một ví dụ. Chúa Giê-su phải dựa vào thánh Gioan Tẩy Giả để người dân chú ý đến mình; sau đó là dựa vào 12 tông đồ; kế đến là những tông đồ khác, nổi bật nhất là thánh Phao-lô, có thể được xem là thiên tài tiếp thị tài ba nhất trong lịch sử.[3]

Không gì quan trọng hơn là việc chọn liên minh và cách xây dựng liên minh. Không có họ, bạn chỉ là con số không. Có họ, bạn luôn có thể thay đổi đời mình, thường xuyên có thể thay đổi cuộc sống của người khác, và đôi khi, bằng cách này hay cách nọ, thay đổi cả một tiến trình lịch sử.

Chúng ta có thể thấy được tầm quan trọng của các liên minh bằng cách lược sơ qua lịch sử.

Lịch sử được tạo ra bởi những cá nhân biết hình thành những liên minh hữu hiệu

Vilfredo Pareto, cho rằng lịch sử thực chất là lịch sử của sự nối ngôi của những nhóm tinh hoa.[4] Do đó, mục tiêu của những cá nhân và gia tộc có nghị lực là nhắm đến việc trồi lên thành nhóm tinh hoa hay một bộ phận của một nhóm tinh hoa lật nhào một nhóm tinh hoa khác (hoặc, nếu đã nằm trong giới tinh hoa, duy trì vị trí của mình trong giới và góp sức giúp giới tinh hoa ấy trụ vững).

Nếu bạn theo quan điểm lịch sử dựa trên cơ sở giai cấp của Pareto hay Các-Mác, bạn có thể kết luận rằng các mối liên minh trong nhóm tinh hoa hay nhóm tinh hoa tương lai chính là lực lượng thúc đẩy sự tiến bộ. Cá nhân chẳng là gì ngoài việc là một thành viên của một giai cấp; cá nhân khi liên minh với những cá nhân khác trong cùng giai cấp (hoặc có thể với những cá nhân thuộc một giai cấp khác) là tất cả.

Tầm quan trọng của những cá nhân liên minh với những cá nhân khác thể hiện rất rõ qua những bước ngoặc lớn của lịch sử. Cuộc Cách mạng Nga năm 1917 liệu có xảy ra nếu không có vai trò chủ chốt của Lê-nin? Có lẽ chẳng thể nào, và chắc chắn không thể là một cuộc cách mạng làm thay đổi chiều hướng của lịch sử thế giới suốt 72 năm.

Chúng ta có thể chơi lặp đi lặp lại trò chơi lịch sử như trên để chứng minh tầm quan trọng của những cá nhân. Sự thảm sát người Do Thái và Đệ nhị Thế chiến đã không thể xảy ra nếu như không có Hitler. Nếu không có Roosevelt và Churchill, chắc có lẽ Hitler đã hợp nhất được châu Âu sớm hơn

và triệt để hơn, và bằng một cách gây oán than hơn nhiều so với những người kế vị ông ta đã làm. Vân vân và vân vân. Thế nhưng có một điểm mấu chốt thường không nhận ra là những cá nhân trên chẳng ai có thể làm thay đổi chiều hướng của lịch sử nếu họ không có những quan hệ và liên minh.

Trong hầu hết mọi lĩnh vực thành tựu nào,5 bạn cũng có thể nhận diện được một số lượng nhỏ những người cộng sự chủ chốt. Không có họ, con người cá nhân đã không thể đạt được thành công; nhờ có họ, con người cá nhân đã có được những ảnh hưởng lớn lao. Trong chính quyền, trong các trào lưu ý thức hệ quần chúng, trong kinh doanh, y tế, khoa học, công tác từ thiện hay trong thể dục thể thao, tất cả đều có một mẫu hình chung. Lịch sử không phải được cấu thành bởi những lực lượng mù quáng, phi con người. Lịch sử không phải do những giai cấp hay nhóm người tinh hoa nắm quyền điều khiển theo một công thức xã hội hay kinh tế đã được định trước nào đó. Lịch sử được quyết định và thay đổi bởi những cá nhân tận tụy biết hình thành những liên minh hữu hiệu với một số ít người cộng sự gần gũi.

Bạn cần phải có một vài người liên minh chủ chốt

Nếu bạn đã có những thành công trong đời, bạn sẽ (trừ phi bạn là một kẻ tự cao tự đại muốn chuốc lấy sự thất bại) nhận ra tầm quan trọng thiết yếu của những người liên minh đối với những thành tựu của mình. Tuy nhiên bạn cũng sẽ thấy có cả sự hiện hữu của bàn tay của Nguyên lý 80/20. Những liên minh chủ chốt rất ít về số lượng.

Thông thường chúng ta có thể an tâm mà phát biểu rằng ít nhất 80% tổng giá trị mà các liên minh tạo ra là do 20% số liên minh mang đến. Đối với bất kỳ ai đã làm được một cái gì đó, danh sách những người liên minh, khi bạn suy nghĩ về chúng, thì rất là dài. Thế nhưng trong số hàng trăm hay hơn những người liên minh có liên quan thì phân phối giá trị cực kỳ méo lệch. Thông thường khoảng nửa chục liên minh quan trọng hơn nhiều so với tất cả các liên minh còn lại.

Bạn không cần phải có nhiều liên minh nhưng bạn cần có những liên minh phù hợp, có mối quan hệ phù hợp giữa bạn và từng liên minh và giữa các liên minh với nhau. Bạn cần những liên minh ấy đúng lúc, đúng nơi và có lợi ích chung trong việc nâng cao những quyền lợi của bạn. Và trên hết, các liên minh phải tin tưởng bạn và bạn phải tin được họ.

Hãy lập ra danh sách 20 mối quan hệ hàng đầu, với những người mà bạn

cho là những liên minh quan trọng, và so sánh danh sách ấy với tổng số các mối liên hệ ước chừng mà bạn có thể giao tiếp một cách thân mật – nếu bạn có sử dụng Rolodex, Filofax hay một danh bạ điện thoại thì đấy là tổng số các số liên hệ thường xuyên trên danh sách. 80% giá trị của tổng các liên minh đối với bạn có xu hướng là tập trung vào 20% các mối quan hệ. Nếu không phải vậy thì các liên minh (hoặc một số liên minh) có thể có chất lượng kém.

Những liên minh giúp bạn thành đạt

Nếu bạn vào nghề đã lâu, hãy lập ra một danh sách những người đã giúp ích cho bạn nhiều nhất từ trước đến nay. Sắp xếp họ theo trật tự từ trên xuống dưới và sau đó phân bố 100 điểm trong số 10 người đứng đầu.

Thông thường những người giúp đỡ các bạn nhiều nhất trong quá khứ cũng sẽ là những người như vậy trong tương lai. Tuy nhiên, đôi khi một người bạn tốt nằm đâu đó phía cuối danh sách lại trở thành một liên minh quan trọng hơn nhiều trong tương lai: có lẽ do người ấy vừa được bổ nhiệm vào vị trí mới có ảnh hưởng lớn, vừa mới giàu phất lên nhờ đầu tư hoặc vừa được mọi người nhìn nhận quý trọng. Hãy làm lại bài tập này, lần này sắp xếp các liên minh của mình từ 1 đến 10 và phân bố 100 điểm cho nhóm này trên cơ sở khả năng giúp đỡ bạn trong tương lai.

Người khác giúp bạn vì giữa bạn và họ có một mối quan hệ bền chặt. Những mối quan hệ tốt đẹp nhất được xây dựng trên năm đặc điểm: sự thích thú khi ở bên nhau, sự tôn trọng, đồng hội đồng thuyền, sự có qua có lại, và lòng tin. Trong các mối quan hệ làm việc thành công, những đặc điểm trên hòa quyện vào nhau và không thể tách riêng ra từng đặc điểm một, nhưng chúng ta có thể xem xét chúng một cách riêng rẽ.

Sự thích thú khi ở bên nhau

Trong năm đặc điểm của chúng ta, cái đầu tiên là đặc điểm rất hiển nhiên. Nếu bạn không cảm thấy thích thú khi nói chuyện với ai đó, trong văn phòng của họ, trong một nhà hàng, tại một buổi tiệc hay qua điện thoại, bạn và người ấy sẽ không xây dựng được một mối quan hệ bền vững. Họ cũng cần phải thích thú khi ở bên cạnh bạn.

Nếu như bạn thấy điều này quá hiển nhiên, hãy bỏ ra chút thời gian suy nghĩ về những người mà bạn giao du về mặt xã hội, nhưng căn bản là phải nhằm vào những mục đích nghề nghiệp. Bạn thực sự thích bao nhiêu người trong số họ? Một số lượng người lớn đến ngạc nhiên bỏ ra nhiều thời gian tiếp xúc với những người họ không thích. Đây quả là một sự lãng phí thời gian vô cùng. Nó không mang đến cho ta niềm vui mà chỉ làm ta mệt mỏi, thường làm ta tốn kém, cản trở chúng ta làm những việc hay hơn và tuyệt nhiên không dẫn chúng ta đến đâu cả. Hãy ngừng ngay chuyện này! Hãy bỏ thêm thời gian cho những mối liên hệ mà bạn cảm thấy thích thú, đặc biệt là nếu những quan hệ ấy cũng có thể giúp ích được gì cho bạn.

Sự tôn trọng

Có những người tôi rất thích gặp gỡ nhưng lại rất không tôn trọng về mặt chuyên môn, và ngược lại. Tôi chẳng bao giờ giúp ai đó thăng tiến về nghề nghiệp nếu như tôi không tôn trọng khả năng chuyên môn của họ.

Nếu ai đó muốn giúp bạn về mặt nghề nghiệp thì người ấy phải thật sự có ấn tượng về bạn. Tuy nhiên thông thường thì chúng ta hay giấu nghề. Paul, một người bạn tốt của tôi, người ở vị thế có thể giúp tôi thăng tiến về nghề nghiệp, có lần nhận xét trong một cuộc họp của Ban quản trị mà trong đó chúng tôi là những ủy viên ngoài biên chế rằng anh ta có thể tin tôi có khả năng về chuyên môn mặc dù anh ta chưa từng thấy bằng chứng gì cho điều ấy! Tôi quyết tâm tìm cơ hội để mình có thể trưng ra chút bằng chứng. Tôi đã làm được – và Paul lập tức trở thành một trong những người liên minh hàng đầu của tôi.

Đồng hội đồng thuyền

Cũng như trong một ngôi làng nguyên thủy, chúng ta chỉ có một số lượng giới hạn các ô dành cho những kinh nghiệm nghề nghiệp quan trọng. Kinh nghiệm cùng chia sẻ, đặc biệt là khi có liên quan đến sự tranh đấu hay khổ đau, có sức mạnh kết chặt rất lớn. Một trong những mối quan hệ lớn nhất của tôi, cả ở phương diện là một người bạn và liên minh trong công việc, có được từ cảnh ngộ chung giữa tôi và người ấy khi mới chân ướt chân ráo bước vào việc làm đầu tiên. Tôi chắc chắn rằng chúng tôi ắt đã không thể có được mối quan hệ tốt đẹp nếu cả hai chúng ta đều không chán ghét công việc của mình tại nhà máy tinh chế dầu.

Hàm ý của câu chuyện trên là nếu bạn có một công việc khó khăn thì hãy tìm cho mình một người liên minh mà bạn mến và tôn trọng. Hãy vun đắp nó thành một liên minh sâu sắc và có hiệu quả. Nếu không thì bạn đang để tuột mất một cơ hội lớn đấy!

Cho dù bạn không ở vào tình huống đau khổ, hãy tìm một người đồng hội đồng thuyền với mình và biến người ấy thành người liên minh chủ chốt của mình.

Sự có qua có lại

Để các liên minh phát huy tác dụng, mỗi người liên minh phải làm được

nhiều thứ cho người kia – một cách thường xuyên, trước sau như một và trải suốt một thời gian dài.

Sự giúp đỡ qua lại đòi hỏi mối quan hệ không được mang tính đơn phương. Cũng quan trọng không kém, sự giúp đỡ qua lại cần phải diễn ra một cách tự nhiên và không nên tính toán quá chi li. Điều quan trọng là bạn phải làm bất cứ điều gì có thể để giúp người kia miễn là phù hợp với các tiêu chuẩn đạo đức. Điều này đòi hỏi cần phải có thời gian và suy nghĩ! Bạn không nên chờ đến khi người ta xin trợ giúp.

Cái làm tôi ngạc nhiên khi xét lại các mối quan hệ trong công việc là sự giúp đỡ qua lại đúng nghĩa lại được vun đắp quá thiếu thường xuyên. Ngay cả khi các yếu tố khác – tình bạn, sự tôn trọng, đồng hội đồng thuyền và lòng tin – đều hiện hữu, con người rất thường sao nhãng việc tích cực chủ động giúp đỡ những người liên minh. Và điều này, cũng vậy, là sự lãng phí một cơ hội lớn cho việc làm cho mối quan hệ trở nên sâu sắc hơn và tích lũy sự trợ giúp trong tương lai.

Ban nhạc The Beatles đã từng bảo chúng ta rằng ‘bạn cho đi bao nhiêu tình yêu thì cuối cùng rồi bạn sẽ nhận về được bấy nhiêu tình yêu’. Tương tự như vậy, bạn giúp người khác bao nhiêu thì cuối cùng rồi bạn sẽ nhận được bấy nhiêu trợ giúp trong nghề nghiệp.

Lòng tin

Lòng tin làm cho các mối quan hệ được bền chặt. Sự thiếu lòng tin sẽ nhanh chóng làm cho các mối quan hệ vơi dần đi. Lòng tin đòi hỏi sự chân thành tuyệt đối ở mọi lúc. Chỉ cần có một nghi ngờ rằng bạn không nói thật những gì bạn đang nghĩ, cho dù vì những lý do cao thượng nhất hay chỉ để tỏ ra lịch sự khéo léo, lòng tin có thể bị xói mòn.

Khi bạn không hoàn toàn tin một ai đó, đừng cố tìm cách xây dựng liên minh với người ấy. Liên minh ấy (tất) sẽ không hiệu quả.

Nhưng nếu bạn thực sự có lòng tin tuyệt đối thì các mối quan hệ sẽ trở nên nhanh chóng hơn, hiệu quả hơn. Bạn sẽ đỡ tốn nhiều thời gian và tiền bạc. Đừng bao giờ đánh mất lòng tin bằng những hành vi bồng bột, hèn nhát hay gian trá.

Nếu bạn chỉ mới bước vào nghề, hãy lấp đầy những ô dành cho liên

minh một cách thận trọng

Một nguyên tắc hay dựa theo kinh nghiệm là bạn nên phát triển sáu hoặc bảy liên minh vàng trong công việc, gồm:

„Một hoặc hai quan hệ với những người hướng dẫn dày dặn, những người có vị trí cao hơn bạn

„Hai hoặc ba quan hệ với những người cùng cấp

„Một hoặc hai quan hệ với những người bạn hướng dẫn

Các mối quan hệ với những người hướng dẫn

Chọn một hoặc hai người hướng dẫn một cách thận trọng. Đừng để họ chọn bạn: họ có thể chiếm mất ô dành cho một người hướng dẫn tốt hơn họ nhiều. Những người hướng dẫn bạn chọn cần có hai đặc điểm sau:

„Bạn phải có thể xây dựng được mối quan hệ gồm đủ năm thành tố: sự thích thú lẫn nhau, sự tôn trọng, đồng hội đồng thuyền, sự có qua có lại và lòng tin.

„Người hướng dẫn cần phải có vị trí càng cao càng tốt hoặc, lý tưởng hơn, có vị trị tương đối thấp nhưng thấy rõ triển vọng thăng tiến lên vị trí chóp bu. Những người hướng dẫn tốt nhất là những người cực kỳ có năng lực và đầy tham vọng.

Nói các mối quan hệ với người hướng dẫn cần phải có qua có lại nghe có vẻ lạ, vì tất nhiên người hướng dẫn sẽ có nhiều cái để cho hơn là người được hướng dẫn. Tuy nhiên, người hướng dẫn cần phải được đền đáp; nếu không, họ sẽ mất đi sự hứng thú. Người được hướng dẫn cần phải cho họ những ý tưởng mới, những kích thích trí tuệ, sự nhiệt tình, cần mẫn, tri thức về các công nghệ mới hay một cái gì khác có giá trị đối với họ. Những người hướng dẫn khôn ngoan thường sử dụng những liên minh trẻ nhằm giúp họ nắm bắt những trào lưu mới và những cơ hội hay nguy cơ tiềm tàng mà người ở vị trí chóp bu có thể không nhìn thấy.

Các mối quan hệ với những người cùng cấp

Với những người cùng cấp thì thông thường bạn có khối lựa chọn. Có rất

nhiều liên minh tiềm năng. Nhưng hãy nhớ rằng bạn chỉ có hai hoặc ba ô cho liên minh này. Hãy thật chọn lọc. Hãy lập ra danh sách tất cả những liên minh tiềm năng có đủ năm yếu tố nói trên hoặc có khả năng có những yếu tố ấy. Chọn ra hai hoặc ba liên minh mà bạn tin rằng sẽ thành công nhất. Sau đó cố gắng biến họ thành liên minh của mình.

Các mối quan hệ với những người bạn hướng dẫn

Đừng xem thường những mối quan hệ này. Bạn có thể thu được nhiều nhất từ những người bạn hướng dẫn nếu họ làm việc cho bạn, tốt nhất là trong một quãng thời gian khá dài.

Đa liên minh

Các mối liên minh thường tạo nên những mạng lưới trong đó nhiều người có quan hệ qua lại với nhau. Những mạng lưới này rất hùng mạnh, hoặc chí ít là như vậy dưới con mắt của người ngoài. Thông thường họ là những người rất thú vị.

Tuy nhiên đừng để mình quá say sưa, tự mãn khi biết rằng mình đã ‘vào guồng’. Có thể bạn chỉ là một tay chơi bên lề. Đừng quên rằng mọi quan hệ đích thực và có giá trị đều mang tính song phương. Nếu bạn có liên minh chặt chẽ với X và Y, và giữa họ với nhau cũng có một liên minh chặt chẽ, thế thì quá tốt. Lê-nin có nói rằng độ chắc của sợi xích tương đương với độ chắc của mắt xích yếu nhất của nó. Cho dù các mối quan hệ giữa X và Y có mạnh thế nào đi nữa thì các mối quan hệ thực sự có ý nghĩa đối với bạn là quan hệ giữa bạn với X và với Y.

Đối với các quan hệ cá nhân và công việc, càng ít và càng thâm giao tốt hơn là càng nhiều và càng hời hợt. Không phải quan hệ nào cũng tốt như nhau. Những mối quan hệ sai lầm nghiêm trọng, khi bạn bỏ quá nhiều thời gian bên nhau nhưng kết quả chẳng hề thỏa mãn, cần phải chấm dứt càng sớm càng tốt. Chỉ có một số lượng ô ít ỏi dành cho các mối quan hệ; đừng lấp đầy hết các ô quá sớm hoặc lấp chúng bằng những quan hệ có giá trị thấp.

Hãy chọn lọc một cách thận trọng. Rồi sau đó quyết tâm xây dựng quan hệ.

Ngã rẽ trong quyển sách này

Bây giờ chúng ta đã đi đến một ngã rẽ tùy chọn trong cuộc hành trình qua quyển sách này. Hai chương kế tiếp (13 và 14) lần lượt dành cho những ai muốn biết làm thế nào để thăng tiến trong sự nghiệp và kiếm thêm được nhiều tiền. Những độc giả mà đối với họ những vấn đề này không phải là mối quan tâm lớn nên đi thẳng đến Chương 15, nơi mà bảy thói quen mang lại hạnh phúc đang chờ đón bạn.

13

Thông minh và lười nhác

Sĩ quan chỉ có bốn loại. Loại thứ nhất là những sĩ quan ngu ngốc, biếng nhác. Loại này vô hại, nên cứ để mặc họ... Loại thứ hai là những sĩ quan thông minh, cần mẫn. Họ là những sĩ quan tham mưu tuyệt vời, đảm bảo mọi chi tiết được xem xét một cách đúng mực. Loại thứ ba là những sĩ quan ngu ngốc, cần mẫn. Những người này là cả một mối hiểm họa và cần phải sa thải ngay lập tức. Họ gây ra những công việc "trật chìa" cho mọi người. Loại cuối cùng là những sĩ quan lười nhác, thông minh. Sĩ quan loại này phù hợp cho những chức vụ cao nhất.

Tướng Von Manstein bàn về Lực lượng Sĩ quan Đức

Đây là chương dành cho những ai có tham vọng thực sự. Nếu bạn không bị đau khổ bởi cảm giác bất an làm nhóm lên ngọn lửa khát khao muốn được giàu có và nổi tiếng, hãy đi tiếp đến Chương 15. Nhưng nếu bạn muốn nắm phần thắng trong cuộc tranh giành khốc liệt, chương này đưa ra một số lời khuyên có thể làm bạn phải ngạc nhiên.

Tướng Von Manstein nắm bắt được phần tinh hoa của chương này, đó là sự chỉ dẫn của Nguyên lý 80/20 về việc làm thế nào để có một nghề nghiệp thành đạt. Nếu vị tướng ấy là nhà tư vấn quản lý, ông ta hẳn đã có thể kiếm được cả một gia tài từ ma trận trong Hình 41.

	Ngu ngốc	Thông minh
Lười nhác	Cứ để mặc	Thuộc hàng sao
Chăm chỉ	Sa thải ngay lập tức	Sĩ quan tham mưu tuyệt vời

Lời khuyên này là để xử lý như thế nào đối với người khác. Còn với chính bản thân mình thì sao? Có thể cho rằng trí thông minh và khuynh hướng thích làm việc là những tính cách bất di bất dịch, trong trường hợp ấy ma trận Von Manstein, dù hấp dẫn, tỏ ra vô ích. Tuy nhiên quan điểm đưa ra trong chương này có khác đôi chút. Cho dù bạn chăm chỉ, bạn có thể học cách để trở nên lười nhác. Và cho dù bạn và người khác cho rằng bạn ngu dốt, bạn vẫn thông minh ở một phương diện nào đó. Chìa khóa để trở thành một ngôi sao là biết kích thích, tạo ra và triển khai trí thông minh lười biếng. Như chúng ta sẽ thấy, trí thông minh lười biếng có thể luyện được. Chìa khóa của việc làm ít hơn và kiếm được nhiều tiền hơn là chọn đúng việc để làm và chỉ làm những việc tạo ra giá trị cao nhất.

Tuy nhiên, trước hết, chúng ta nên xem Nguyên lý 80/20 phân phối những phần thưởng như thế nào cho những người làm việc. Sự phân phối phần thưởng không những không cân đối mà còn không công bằng. Chúng ta có thể hoặc ngồi than phiền về thực tế này hoặc tìm cách lợi dụng ma trận Von Manstein.

Hiện tượng thiếu cân đối có đầy rẫy

trong sự thành đạt và thu nhập

Nguyên lý 80/20 biểu hiện không đâu rõ bằng tình trạng thu nhập cao ngất và tiếp tục tăng cao của một số rất ít những tay chuyên nghiệp trong giới tinh hoa.

Chúng ta sống trong một thế giới mà thu nhập của những tài năng hàng đầu, trong mọi lĩnh vực của cuộc sống, chưa từng bao giờ cao hơn. Một phần trăm nhỏ những người chuyên nghiệp có được sự công nhận và tiếng tăm quá mức và thường cũng nhận được phần trăm bổng lộc cao.

Hãy xét bất kỳ hoạt động nào của con người hiện nay, ở một quốc gia bất kỳ hay cả thế giới. Cho dù đó là điền kinh, bóng chày, bóng rổ, bóng đá, bóng bầu dục, quần vợt hay bất kỳ môn thể thao phổ biến nào; hay kiến trúc, điêu khắc, hội họa hay bất kỳ nghệ thuật hình ảnh nào; hay âm nhạc bất kể thuộc loại hình nào; phim ảnh hay kịch nghệ; tiểu thuyết, sách dạy nấu ăn hay tự truyện; hay thậm chí công việc dẫn các chương trình giao lưu trên truyền hình, đọc bản tin, chính trị hay bất kỳ một lĩnh vực rạch ròi nào khác, vẫn có một số nhỏ những người chuyên nghiệp xuất chúng mà ta nghĩ ngay đến.

Xét theo số lượng người dân ở từng quốc gia thì đấy quả là một con số rất nhỏ những tên tuổi, và thường là một phần trăm nhỏ – thường là dưới xa 5% - trong số những nhà chuyên nghiệp hoạt động tích cực trong lĩnh vực có liên quan. Trong bất kỳ nghề nào, số người được công nhận tên tuổi thật rất ít nhưng lại giành hết sự chú ý của mọi người. Họ luôn được săn đón và luôn xuất hiện trên báo đài. Họ cũng tương tự như những thương hiệu sản phẩm tiêu dùng, được mọi người nhận ra ngay tức thì như những thương hiệu nổi tiếng.

Đối với sự mến mộ và phần thưởng về tài chính thì có xảy ra tình trạng mất cân đối như vậy. Hơn 80% tổng số tiểu thuyết được bán ra là từ ít hơn 20% đầu sách được phát hành. Điều này cũng đúng với đối với bất kỳ hình thức xuất bản nào: CD nhạc pop và hòa nhạc, phim ảnh, thậm chí sách viết về kinh doanh. Điều này cũng áp dụng đối với diễn viên, những nhân vật nổi tiếng trên truyền hình hay bất kỳ một môn thể thao nào. 80% tiền thưởng trong môn golf vào tay của dưới 20% các tay chơi golf chuyên nghiệp; trong môn quần vợt cũng thế; và trong môn đua ngựa trên 80% tiền thắng giải vào

túi 20% các chủ ngựa, nài ngựa và người huấn luyện.

Họ tên	Nghề nghiệp	Thu nhập 1994 (ĐV tính: triệu đô-la)
Steven Spielberg	Đạo diễn điện ảnh	165
Joseph Jamail	Luật sư tố tụng	90
Oprah Winfrey	Dẫn chương trình truyền hình	72
Michael Jordan	Cầu thủ bóng rổ/chày	30
David Copperfield	Nhà ảo thuật	29
Sylvester Stallone	Diễn viên/đạo diễn điện ảnh	24
Andrew Lloyd Webber	Nhà soạn nhạc	24
Michael Jackson	Ca sĩ	22
Stephen King	Nhà văn	21
Shaquille O'Neal	Cầu thủ bóng rổ	17
Jack Nicklaus	Vận động viên đánh golf	15
Gerhard Berger	Vận động viên đua xe hơi	14
Andre Agassi	Vận động viên quần vợt	22
Roberto Baggio	Cầu thủ bóng đá	5
Allen Grubman	Luật sư công ty	5

Nguồn: Tạp chí *Forbes*

Hình 42 Thu nhập tầm cỡ "siêu sao" của các tay chuyên nghiệp hàng đầu

Có một khoảng cách lớn giữa những tên tuổi hàng đầu và tất cả những người còn lại

Chúng ta sống trong một thế giới ngày càng thị trường hóa hơn. Những tên tuổi hàng đầu có thể đòi những mức thù lao khổng lồ, nhưng những ai không được giỏi hay nổi tiếng như vậy thì thu nhập tương đối thấp.

Ví dụ, hồi ký của bà Thatcher đến nay đã bán ra trên 2 triệu bản và một số lượng lớn băng từ và video: cá nhân bà nhận được 5,4 triệu đô-la. Một hồi ký điển hình của một trong những bộ trưởng thú vị nhất, ngài Nicholas Ridley, đã bán ra 5.000 bản, chỉ bằng 1/4 của 1% tổng số bản của bà Thatcher.

Nhiều thành viên trong nội các chính phủ của bà Thatcher cũng đã viết hồi ký và một số có được thành công nho nhỏ, tuy nhiên ước tính tốt nhất là, mặc dù bà Thatcher chỉ chiếm tỷ lệ dưới 2% tất cả những người phục vụ trong nội các của bà và chỉ 5% tổng số những người có xuất bản hồi ký, doanh thu của bà chiếm đến trên 95% tổng số.

Tại sao kẻ thắng gom tất?

Sự phân bố thu thập trong giới siêu sao thậm chí còn mất cân đối hơn cả trong toàn bộ dân số nói chung và cho chúng ta những minh họa tuyệt vời về Nguyên lý 80/20 (hay trong hầu hết các trường hợp, 90/10 hoặc 95/5). Nhiều tác giả[1] đã đưa ra những giải thích từ góc độ kinh tế hay xã hội học cho hiện tượng siêu thu thập trong giới siêu sao.

Lời giải thích thuyết phục nhất là thu nhập khổng lồ của các siêu sao là nhờ có hai điều kiện. Một là siêu sao có thể tiếp cận được đối với nhiều người cùng một lúc. Các phương tiện thong tin hiện đại giúp cho điều ấy có thể xảy ra. Chi phí phụ thêm để ‘phân phối’ Michael Jackson, Steven Spielberg, Stephen King, Luciano Pavarotti hay Andre Agassi đến với nhiều người tiêu thụ hơn hầu như là số không, vì chi phí phát sinh thêm để phát sóng, làm CD hay in sách chỉ là một phần rất nhỏ trong tổng cơ cấu chi phí.

Chi phí phát sinh thêm để đưa các siêu sao đến với người tiêu dùng chắc chắn không cao hơn những người thay thế hạng hai, chỉ có điều là bản thân các siêu sao nhận được thù lao cao hơn. Cho dù thù lao có thể là hàng triệu hay hàng chục triệu, chi phí phát sinh thêm tính trên mỗi đầu người tiêu thụ quả thật rất thấp, thông thường chỉ tính bằng xu hay một phần nhỏ tiền xu.

Điều kiện thứ hai cho thu nhập của các siêu sao là khả năng tầm thường nhất thiết không thể thay thế cho tài năng. Điều quan trọng là phải tìm cho được cái tốt nhất. Nếu một người quét dọn nhà cửa làm việc chỉ nhanh bằng nửa một người khác, thị trường sẽ bù trừ bằng cách trả cho người ấy chỉ nửa mức lương. Thế nhưng ai lại muốn một người nào đó tài năng chỉ bằng nửa Michael Jackson hay Pavarotti? Trong trường hợp này, một người không thuộc hàng siêu sao, dù có làm không công đi nữa, cũng mang lại hiệu quả kinh tế kém xa một siêu sao. Người ấy chỉ thu hút được một lượng khán giả ít ỏi và do đó, dù có tiết kiệm được chút ít về tổng chi phí, mang về mức doanh thu thấp hơn rất nhiều.

“Kẻ thắng gom tất” là một hiện tượng của thời hiện đại

Điều thú vị là mức độ chênh lệch về thu nhập giữa những siêu sao hàng đầu và tất cả những người còn lại trước đây chưa từng có bao giờ. Ví dụ, những nhà vô địch bóng rổ hoặc bóng chày của những năm 1940 và 1950 không kiếm được nhiều tiền. Trước kia có thể thấy trường hợp một nhà chính trị lỗi lạc chết đi trong cảnh bần hàn. Và chúng ta càng trở ngược về quá khứ, chúng ta càng thấy rằng hiện tượng người thắng được tất càng không đúng.

Ví dụ, William Shakespeare vượt hơn hẳn những người đương thời của ông về phương diện tài năng. Leonardo da Vinci cũng thế. Theo lẽ phải, hay đúng hơn là theo chuẩn mực ngày nay, lẽ ra họ đã có thể tận dụng tài năng, sự sáng tạo và danh tiếng của mình để trở nên những người giàu có nhất trong thời đại của mình. Thế mà, họ đành phải xoay xở với một khoản thu nhập tương đương với mức thu nhập ngày nay của những người chuyên nghiệp có tài năng chỉ ở mức tương đối.

Sự mất cân đối về phần thưởng tài chính dành cho tài năng đang ngày càng trở nên rõ nét hơn theo thời gian. Ngày nay, thu nhập liên quan chặt chẽ hơn với năng lực và khả năng tiếp thị, do đó mối liên hệ với Nguyên lý 80/20, vì có thể chứng minh được một cách rõ ràng về phương diện tiền bạc, trở nên dễ dàng nhận thấy hơn. Xã hội chúng ta ngày nay rõ ràng trọng nhân tài hơn là xã hội cách đây một thế kỷ hay thậm chí một thế hệ. Điều này đặc biệt đúng tại châu Âu nói chung và tại Vương quốc Anh nói riêng.

Nếu vào những năm 1940 hay 1950 những cầu thủ bóng đá hàng đầu như Bobby Moore kiếm được khoản tiền khổng lồ thì điều đó sẽ gây ra sự phẫn nộ trong giới bảo thủ Anh: Điều đó với họ hẳn là không thích đáng. Khi các cây bút hàng đầu của những năm 1960 phát hiện rằng nhóm nhạc the Beatles là triệu phú, phát hiện ấy đã gây ra cả một sự kinh ngạc. Ngày nay, việc George Michael hay Michael Jackson được liệt vào nhóm những người giàu nhất thế giới chẳng gây ra chút gì ngạc nhiên. Ngày nay, chúng ta ít xem trọng cấp bậc/ địa vị hơn và xem trọng yếu tố thị trường hơn.

Yếu tố mới khác, như đã đề cập ở trên, là cách mạng công nghệ trong lĩnh vực phát thanh truyền hình, viễn thông và các sản phẩm tiêu dùng như đĩa CD và CD-ROM. Ngày nay, cái cần phải cân nhắc là làm sao tăng tối đa doanh thu, điều mà các siêu sao có thể làm được. Chi phí phụ thêm để thuê họ có thể là một khoản tiền quá lớn đối với một cá nhân, song chi phí tính trên đầu mỗi người tiêu thụ thì quá nhỏ nhoi.

Thành tựu xưa nay luôn tuân theo

Nguyên lý 80/20

Tuy nhiên nếu gạt chuyện tiền bạc sang một bên và giải quyết những vấn đề quan trọng hơn và có giá trị lâu dài hơn (ít ra là đối với tất cả mọi người trừ chính các siêu sao), chúng ta có thể thấy rằng sự tập trung thành tựu và danh tiếng vào một số ít người, dù ở bất kỳ ngành nghề nào, là một thực tế đã có xưa nay. Những giới hạn mà dưới con mắt của chúng ta có vẻ kỳ quặc – như giai cấp hay tình trạng chưa có phương tiện viễn thông – đã ngăn cản Shakespeare và Leonardo da Vinci trở thành những triệu phú. Thế nhưng chuyện họ không giàu có đã không làm giảm đi những thành tựu của họ hoặc thực tế rằng phần lớn ảnh hưởng là do ở một số lượng ít ỏi những người sáng tạo.

Sự chênh lệch 80/20 trong phân phối

thu nhập cũng áp dụng được cho những người chuyên nghiệp không thuộc ngành truyền thông

Mặc dù trong nhóm siêu sao của giới truyền thông sự mất cân đối dễ dàng nhìn thấy nhất và hơi cường điệu, điều quan trọng là sự chênh lệch 80/20 này không chỉ giới hạn trong giới công nghệ tiêu khiển. Những tay chuyên nghiệp hàng đầu trong bất kỳ nghề nghiệp được công nhận nào ngày càng nhận được phần lớn của cải tạo ra. Lưu ý rằng ở Hình 42 người được xếp thứ hai trong danh sách những người có thu nhập cao nhất là Joseph Jamail, một cái tên hoàn toàn xa lạ bên cạnh Andre Agassi. Jamail là một luật sư tố tụng và cho đến thời điểm này vẫn chưa từng xuất hiện trên các chương trình truyền hình hay thực hiện một bộ phim bom tấn nào. Vậy mà ông đã kiếm được 90 triệu đô-la trong năm 1994, trên gấp bốn lần thu nhập của Agassi.

Rà xuống bảng liệt kê những người có thu nhập cao nhất ta thấy các luật sư công ty, nhà phẫu thuật đầu ngành, giám đốc công ty được săn đón, chủ ngân hàng đầu tư, các chuyên gia về thuế và một loạt các ngành nghề khác. Trong từng lĩnh vực này, triết lý “kẻ thắng gom tất” đang ngày càng lan rộng hơn. Các cá nhân hay công ty chuyên về một lĩnh vực hàng đầu có thể đòi thù lao cao gấp nhiều lần so với những người kém tay nghề hơn một chút. Ví dụ, nếu có xảy ra trường hợp tranh giành mua đứt lại một công ty, một trong hai nhân vật chính có thể tranh nhau giành quyền phục vụ cho những cá nhân hay công ty đứng đầu bằng cách đưa ra mức giá cao hơn nhiều so với

mức giá bình thường. Bất cứ khi nào có những khoản tiền đầu tư lớn và những cá nhân chóp bu có thể (hoặc được xem là có thể) ảnh hưởng tỷ lệ thì lợi nhuận thu về cho những cá nhân có thể đạt đến mức khổng lồ.

Có lẽ tài năng luôn tuân theo mô hình 80/20. Nói một cách đại khái, ảnh hưởng của công nghệ có lẽ sẽ đẩy tài năng lên mức tỷ lệ xấp xỉ 90/10 hoặc 95/5. Phần thưởng trước kia có lẽ phân phối theo tỷ lệ 70/30, nhưng đối với những người nổi tiếng nhất chắc chắn bây giờ tỷ lệ tăng gần đến mức 95/5 hoặc thậm chí còn chênh lệch hơn thế nữa.

Tất cả những điều này có nghĩa gì đối với những người có tham vọng?

Những quy tắc để thành công trong thế giới 80/20 này là gì? Có lẽ bạn muốn bỏ cuộc và từ chối tranh đua trong một thế giới mà cơ may để thành công lớn là quá bé. Nhưng tôi cho rằng đó là một kết luận sai lầm. Cho dù bạn không có ý định muốn trở thành triệu phú số một có khả năng làm khuynh đảo cả thế giới (nhưng đặc biệt là bạn có ý định như vậy), có 10 quy tắc vàng để có được một nghề thành công trong một thế giới ngày càng méo lệch kiểu 80/20 (xem Hình 43).

Mặc dù các nguyên tắc này càng quý giá hơn nếu bạn có tham vọng to lớn hơn, chúng áp dụng được cho bất kỳ trình độ nghề nghiệp hay mức độ tham vọng nào. Khi chúng ta bàn chi tiết về việc này, các bạn hãy sử dụng kiểu tư duy 80/20 để biên tập lại nội dung cho phù hợp với ngành nghề của bạn. Hãy nhớ lại ma trận Von Manstein: tìm một lĩnh vực mà bạn đã lập nên tên tuổi, mà bạn có thể thông minh, lười nhác và nhận được phần thưởng cao hơn.

---

1. Đi chuyên vào một lĩnh vực thật hẹp; phát triển một kỹ năng cốt lõi

2. Chọn một lĩnh vực mà bạn thích thú, mà bạn có khả năng hơn người khác và có cơ may trở thành người lãnh tụ được công nhận

3. Hãy nhận thức rằng tri thức là sức mạnh

4. Xác định thị trường và nhóm khách hàng chủ chốt của mình và phục vụ họ đến mức tối đa

5. Xác định những mảng mà 20% công sức bỏ ra đem lại 80% kết quả

6. Hãy học hỏi từ những người giỏi nhất

7. Hãy chuyển sang hình thức tự doanh sớm trên con đường sự nghiệp

8. Hãy thuê càng nhiều càng tốt những người tạo ra giá trị thực

9. Sử dụng nhà thầu bên ngoài trong mọi việc trừ kỹ năng cốt lõi của bạn

10. Tận dụng đòn bẩy vốn

Hình 43: 10 quy tắc vàng để thành công trong nghề

Đi chuyên vào một lĩnh vực thật hẹp

Chuyên môn hóa là một trong những quy luật lớn, phổ quát trong cuộc sống. Đấy là cách mà bản thân cuộc sống tiến hóa, trong đó mỗi loài tìm cho mình những vùng sinh thái mới và phát triển những đặc tính riêng của mình. Một công ty nhỏ không đi chuyên một lĩnh vực nào sẽ sụp đổ. Một cá nhân chẳng có chuyên môn hóa sẽ suốt đời làm công cho người khác mà thôi.

Trong thế giới tự nhiên, không ai biết được số lượng loài vật là bao nhiêu, song hầu như chắc chắn rằng số lượng này lớn đến kinh ngạc. Số lượng các lĩnh vực trong giới kinh doanh còn lớn hơn rất nhiều so với người ta thường nghĩ; do vậy nhiều công ty nhỏ, trên bề mặt đang phải cạnh tranh trong một thị trường lớn, thực tế có thể trở thành những công ty đứng đầu trong lĩnh vực riêng của họ và tránh được sự đối đầu trực diện.2

Đối với cá nhân cũng vậy, biết thấu đáo một vài việc, hoặc tốt hơn là biết một việc nào đó cực kỳ thấu đáo, thì tốt hơn là biết nhiều thứ một cách hời hợt.

Sự chuyên môn hóa nằm ngay trong Nguyên lý 80/20. Lý do vì sao nó diễn ra như vậy – tức 20% lượng công sức đầu tư vào có thể tạo ra 80% kết quả – là ở chỗ cái 1/5 có năng suất cao ấy được chuyên môn hóa và thích hợp với nhiệm vụ hơn nhiều so với cái 4/5 có năng suất kém kia.

Bất kỳ khi nào chúng ta quan sát thấy Nguyên lý 80/20 đang ứng nghiệm,

đấy chính là bằng chứng cho thấy có một sự lãng phí các nguồn tài nguyên (do cái 4/5 có hiệu suất kém gây ra) và nhu cầu cần phải chuyên môn hóa cao hơn nữa.

Nếu cái 80% có hiệu suất kém ấy được tập trung vào những việc mà chúng thực hiện được tốt thì chúng có thể trở thành cái 20% có hiệu suất cao ở một lĩnh vực khác. Và điều này đến lượt nó sẽ tạo ra một quan hệ 80/20 khác nhưng ở tầm mức cao hơn. Cái trước đây là 80% có năng suất kém, hay một phần của nó, giờ đây sẽ là cái 20% có hiệu suất cao trong một phân bố khác.

Quá trình này, cái mà triết gia người Đức thế kỷ XIX G. W. F. Hegel gọi là 'biện chứng',3có thể tiếp tục diễn ra mãi, tạo thành động cơ thúc đẩy sự tiến bộ. Thực vậy, có bằng chứng cho thấy đấy chính là cái đã diễn ra trong suốt chiều dài lịch sử, cả trong thế giới tự nhiên và trong xã hội. Mức sống cao hơn có được là nhờ sự chuyên môn hóa ngày càng sâu hơn.

Máy vi tính tiến hóa từ sự chuyên môn hóa mới trong ngành điện tử; máy vi tính cá nhân từ sự chuyên hóa sâu hơn nữa; các phần mềm chương trình hiện đại, dễ sử dụng từ sự chuyên môn hóa thêm một bước nữa; và đĩa CD-ROM từ một giai đoạn khác nữa của cùng một quá trình. Kỹ nghệ sinh học, trong tương lai sẽ tạo ra cuộc cách mạng trong việc sản xuất thực phẩm, cũng đã tiến hóa theo cách tương tự, cứ ở mỗi giai đoạn phát triển mới đòi hỏi và nhờ vào quá trình chuyên môn hóa ngày càng sâu hơn.

Sự nghiệp của bạn cũng phải tiến triển theo cách tương tự. Tri thức chính là chìa khóa. Một trong những xu hướng rõ rệt nhất trong giới làm việc trong thế hệ vừa qua chính là sự tăng lên không ngừng về quyền lực và vị thế của các kỹ thuật viên, trước kia thường là những công nhân cổ xanh nhưng nay có được quyền nhờ tri thức chuyên môn cùng với công nghệ thông tin ngày càng được chuyên môn hóa cao hơn.4 Những chuyên gia này hiện nay thường có nhiều quyền lực và được trả lương cao hơn những nhà quản lý nguyên thủy xét về phương diện công nghệ, chỉ nhắm đến việc làm tăng giá trị bằng việc tổ chức các kỹ thuật viên.5

Ở mức cơ bản nhất, sự chuyên môn hóa đòi hỏi phải có bằng cấp chuyên môn. Trên 80% số bằng cấp trong hầu hết tất cả các xã hội nằm trong tay của 20% lực lượng lao động. Ngày càng rõ nét hơn, sự phân biệt giai cấp quan trọng nhất trong những xã hội tiên tiến không phải là việc sở hữu đất đai hay thậm chí của cải, mà là việc sở hữu thông tin. 80% lượng thông tin thuộc

quyền sở hữu của 20% dân số.

Nhà kinh tế và chính khách Mỹ Robert Reich đã phân chia lực lượng lao động Mỹ thành bốn nhóm. Nhóm đứng đầu được ông gọi là nhóm 'những nhà phân tích biểu trưng', là những người chuyên xử lý những con số, ý tưởng, các vấn đề và từ ngữ. Nhóm này gồm các nhà phân tích tài chính, các nhà tư vấn, kiến trúc sư, luật sư, bác sĩ và phóng viên, thực chất là tất cả người làm việc mà trí thông minh và tri thức của họ là một nguồn tạo ra quyền lực và ảnh hưởng. Điều thú vị là ông đặt cho nhóm này cái tên 'nhóm 1/5 may mắn' – theo thuật ngữ của chúng ta là nhóm 20% chóp bu – mà ông cho rằng nắm giữ 80% lượng thông tin và 80% của cải.

Bất kỳ ai gần đây có kinh qua những ngành chuyên môn đều biết rằng tri thức hiện đang trải qua một quá trình phân hóa sâu sắc và triệt để. Ở một vài phương diện, điều này đáng lo ngại vì hầu như chẳng có ai trong giới trí thức hay trong xã hội nói chung có thể tổng hợp tất cả những tiến bộ khác nhau trong tri thức nhân loại và có thể bảo chúng ta biết tất cả những tiến bộ ấy mang ý nghĩa gì. Nhưng ở những phương diện khác, sự phân hóa là bằng chứng thêm cho nhu cầu và giá trị của việc chuyên môn hóa.

Và đối với mỗi cá nhân, quan sát được xu hướng ngày càng rõ là phần thưởng luôn về tay những kẻ chóp bu, đấy là một quá trình đầy hy vọng. Có lẽ bạn chẳng có hy vọng gì trở thành Albert Einstein hay thậm chí Bill Gates, song thực sự là có hàng trăm ngàn, nếu không muốn nói là hàng triệu, lĩnh vực để bạn có thể chọn để đi sâu về chuyên môn. Thậm chí, cũng giống như Bill Gates, bạn có thể tạo ra lĩnh vực của riêng mình.

Hãy tìm cho ra lĩnh vực của mình. Có thể bạn phải mất nhiều thời gian, nhưng đó là cách duy nhất để bạn có thể kiếm được những khoản tiền khổng lồ.

Chọn một lĩnh vực mà bạn thích thú, mà ở đó bạn có khả năng nổi trội

Chuyên môn hóa đòi hỏi phải suy nghĩ thật cẩn thận. Lĩnh vực càng hẹp bao nhiêu thì việc chọn lựa kỹ càng lại càng quan trọng hơn.

Hãy đi chuyên sâu vào một lĩnh vực mà bạn đã tỏ ra quan tâm và thích thú. Bạn sẽ không thể trở thành người lãnh đạo được công nhận trong bất kỳ việc gì mà bạn không cảm thấy thích thú hay say mê.

Yêu cầu này không đến nỗi quá khắt khe như bạn nghĩ. Mọi người ai cũng cảm thấy hứng thú với một việc nào đó; nếu không, họ đã chết hoặc sắp chết đến nơi rồi. Và hầu hết mọi sở thích cá nhân, sự nhiệt tình, và mọi thiên hướng ngày nay đều có thể biến thành hoạt động làm ăn.

Bạn cũng có thể nhìn vấn đề này theo hướng ngược lại. Hầu hết những ai đã vươn lên được hàng chóp bu là nhờ có nhiệt tình say mê đối với những gì họ đang làm. Sự nhiệt tình tạo động lực cho người ta đạt thành tựu và làm cho người khác cũng nhiệt tình theo, tạo nên hiệu ứng cấp số nhân. Lòng nhiệt tình không thể nào giả vờ hay phịa ra được.

Nếu bạn cảm thấy mình không có nhiệt tình cho nghề hiện tại của mình và bạn có tham vọng, bạn nên thôi làm công việc ấy. Thế nhưng trước khi thực hiện bước này, hãy suy nghĩ và tìm cho ra một nghề tốt hơn. Hãy viết ra những việc làm mà bạn cảm thấy đam mê. Kế đó hãy nghĩ xem việc nào có thể biến thành nghề của mình. Sau đó hãy chọn việc mà bạn cảm thấy có nhiều nhiệt tình nhất.

Hãy nhận thức rằng tri thức là quyền lực

Chìa khóa để biến sự đam mê, nhiệt tình của mình thành một nghề là tri thức. Hãy nắm chắc một lĩnh vực nào đó hơn bấy kỳ ai khác. Sau đó tìm ra cách tung nó ra thị trường nhằm tạo ra một thị trường và một nhóm khách hàng trung thành.

Biết nhiều về một số lĩnh vực hẹp thôi thì chưa đủ. Bạn phải biết nhiều hơn bất kỳ ai, ít nhất là ở một lĩnh vực nào đó. Không ngừng nâng cao kiến thức chuyên môn cho đến khi bạn chắc chắn rằng bạn biết nhiều hơn và giỏi hơn mọi người ở một lĩnh vực nào đó. Sau đó củng cố vị trí dẫn đầu của mình bằng cách thường xuyên luyện tập và luôn hiếu kỳ muốn tìm hiểu thêm. Đừng mong mình là người đứng đầu trừ phi bạn thực sự hiểu biết nhiều hơn bất kỳ ai khác.

Việc đưa sản phẩm ra thị trường là một quá trình đầy sáng tạo: bạn cần phải tự mình tìm hiểu xem phải làm như thế nào. Bạn có thể bắt chước cách mà những người khác đã tung tri thức của họ ra thị trường trong một lĩnh vực gần kề. Nhưng nếu không có lựa chọn này, hãy đi theo những chỉ dẫn dưới đây.

Xác định thị trường và nhóm khách hàng chủ chốt của mình và phục vụ

họ đến mức tối đa

Thị trường của bạn là những người chịu bỏ tiền ra mua tri thức của bạn. Những khách hàng cốt lõi là những người đánh giá cao nhất những dịch vụ bạn cung cấp.

Thị trường là khu vực mà trong đó bạn sẽ hoạt động. Điều này đòi hỏi bạn phải xác định xem tri thức mình có có thể đem bán như thế nào. Bạn có dự định làm việc cho một công ty sẵn có hay cho một cá nhân với tư cách là một nhân viên, hay làm cho một số tập đoàn và cá nhân cùng lúc với tư cách là người hoạt động tự do, hay thành lập một công ty tiếp thị những dịch vụ (từ sức lao động của bạn hoặc của những người khác) đến các cá nhân hay công ty?

Bạn dự định cung ứng tri thức thô, xử lý tri thức thô để dùng vào những tình huống cụ thể, hay dùng tri thức để tạo ra một sản phẩm? Bạn dự định phát minh ra một sản phẩm mới, tạo thêm giá trị cho bán thành phẩm của người khác, hay làm người bán lẻ thành phẩm?

(Những) khách hàng cốt lõi của bạn là những cá nhân hay công ty cụ thể đánh giá cao nhất hoạt động của bạn và có thể cung cấp cho bạn một công việc thường xuyên và trả lương cao.

Cho dù làm thuê cho người khác, làm tư, làm chủ một công ty nhỏ hoặc lớn, hay thậm chí là lãnh tụ một quốc gia, bạn vẫn có những khách hàng chủ chốt mà nhờ họ bạn có thể tiếp tục gặt hái thêm thành công. Điều này đúng cho dù thành tích của bạn trong quá khứ có ở mức nào đi nữa.

Thật đáng ngạc nhiên là những người đứng đầu rất thường xuyên làm mất vị trí của mình bằng cách xao nhãng hoặc thậm chí lạm dụng nhóm khách hàng chủ chốt của mình. Ngôi sao quần vợt John McEnroe quên rằng khách hàng chính của anh chính là khán giả và thậm chí là những người tổ chức giải quần vợt nhà nghề. Bà Thatcher (như hồi ấy người ta vẫn gọi như vậy) quên mất rằng những khách hàng quan trọng nhất của bà là những nghị sĩ thuộc Đảng Bảo thủ của chính bà. Tổng thống Richard Nixon quên rằng nhóm khách hàng chính của ông là người dân Mỹ thuộc giới trung lưu, yêu cầu nghiêm ngặt về sự liêm chính.

Phục vụ khách hàng là bí quyết, nhưng họ phải là những khách hàng phù hợp đối với bạn, những người có thể làm cho bạn cực kỳ hạnh phúc mà

không phải tốn công sức gì nhiều.

Xác định những mảng mà 20% công sức bỏ ra đem lại 80% kết quả

Làm việc thì chẳng có gì thú vị trừ phi bạn có thể đạt được nhiều mà chỉ tốn một ít công sức. Nếu bạn phải làm việc 60 hay 70 giờ một tuần để theo kịp công việc, nếu bạn cảm thấy mình luôn bị tụt lại phía sau, nếu bạn đang phải vất vả để đáp ứng những yêu cầu của công việc, thì bạn đang làm một nghề không phù hợp hoặc cách làm việc của bạn là hoàn toàn không phù hợp! Chắc chắn bạn không thu được lợi ích gì từ Nguyên lý 80/20 hay từ ma trận Von Manstein.

Hãy luôn tự nhắc nhở mình về một số ý tưởng của Nguyên lý vàng 80/20: trong bất kỳ lĩnh vực hoạt động nào, 80% số người chỉ đạt được 20% kết quả; và 20% số người đạt được đến 80% kết quả. Nhóm người đa số ấy đang làm điều gì không đúng, và số người thiểu số đang làm điều gì đúng? Hơn nữa, những ai thuộc về nhóm thiểu số ấy? Bạn có thể làm được như họ không? Bạn có thể đảm nhiệm những việc họ đang làm không, và làm theo một cách thậm chí còn cực đoan hơn? Bạn có thể nghĩ ra một cách làm nào khác thông minh hơn và hiệu quả hơn không?

Bạn và những ‘khách hàng’ của mình như thế đã phù hợp chưa? Công ty bạn đang làm việc có phù hợp chưa? Bộ phận làm việc thích hợp chưa? Công việc phù hợp chưa? Ở những điểm nào bạn có thể gây ấn tượng với ‘khách hàng’ của mình mà không phải tốn nhiều công sức? Bạn có thích thú với những gì mình đang làm và cảm thấy say mê công việc ấy? Nếu câu trả lời là không, hãy bắt đầu lên kế hoạch thay đổi sang một công việc mà bạn cảm thấy thích thú ngay hôm nay.

Nếu bạn thích công việc và ‘khách hàng’ của mình nhưng thấy mình không đang trên đà đi đến vinh quang thì có lẽ bạn đang sử dụng thời gian của mình không đúng cách. 20% thời gian mà trong đó bạn đạt được 80% kết quả là thời gian nào? Hãy tập trung làm thêm khoảng thời gian này! 80% thời gian mà trong đó bạn chỉ đạt được 20% kết quả là thời gian nào? Hãy giảm bớt khoảng thời gian này! Câu trả lời có thể đơn giản như thế, dù thực hiện thay đổi bắt buộc bạn phải phá vỡ hết những quy ước và thói quen thông thường của mình.

Trong mọi thị trường, mọi công ty, mọi ngành nghề và đối với mọi khách hàng, luôn có một cách làm việc hiệu quả hơn, có hiệu năng cao hơn: không

chỉ là hơn đôi chút mà vượt trội hẳn kìa. Hãy nhìn sâu bên dưới bề mặt của sự việc để tìm ra những chân lý 80/20 trong ngành nghề của bạn.

Trong nghề của tôi, nghề tư vấn quản lý, những câu trả lời thấy rất rõ. Những thân chủ lớn ư? Tốt. Những đội ngũ tư vấn lớn với nhiều thành viên cấp dưới ít tốn kém ư? Tốt. Quan hệ gần gũi với thân chủ – giữa các cá nhân – ư? Tốt. Quan hệ với nhân vật chóp bu, CEO ư? Rất tốt. Quan hệ lâu dài với thân chủ ư? Rất tốt. Quan hệ gần gũi và lâu dài với thân chủ là những nhân vật chóp bu trong những tập đoàn lớn có ngân sách dồi dào và sử dụng nhiều nhà tư vấn cấp dưới ư? Bạn tung tăng cười vui suốt con đường đến ngân hàng gửi tiền!

Những chân lý 80/20 trong ngành nghề của bạn là gì? Ở lĩnh vực nào thì các tập đoàn kiếm được lợi nhuận kếch xù, thậm chí bẩn thỉu? Người đồng nghiệp nào của bạn đang thành đạt mà lúc nào cũng thấy có vẻ thoải mái và có thời gian để hưởng thụ những thú vui riêng của mình? Cái họ làm được thật tốt là cái gì? Hãy suy nghĩ và suy nghĩ. Câu trả lời nằm ở đâu đó. Cái bạn cần làm là phải tìm cho ra câu trả lời. Tuy nhiên, đừng hỏi giới nắm quyền trong ngành câu trả lời là gì; đừng thực hiện khảo sát thăm dò đồng nghiệp; và đừng cố tìm câu trả lời trong các ấn phẩm. Tất cả những gì bạn tìm thấy chỉ là túi khôn thông thường của người đời, được lặp đi lặp lại đến sáo mòn bằng cách này hay cách khác. Câu trả lời nằm ở những người lập dị trong ngành, những nhà chuyên môn gàn bướng và những cá nhân không giống ai.

Hãy học hỏi từ những người giỏi nhất

Những người thắng cuộc trong bất kỳ lĩnh vực nào, theo định nghĩa, đã tìm ra những cách làm cho 20% công sức tạo ra được 80% kết quả. Điều này không có nghĩa là những người đứng đầu lười biếng hay không có tâm huyết. Những người đứng đầu thường làm việc chăm chỉ. Thế nhưng kết quả của họ, đạt được trong khoảng thời gian không nhiều hơn những người có năng lực đơn thuần trong lĩnh vực của họ, lại có giá trị cao hơn kết quả của những người có năng lực đơn thuần gấp nhiều lần. Những người đứng đầu tạo ra kết quả trội hơn hẳn cả về chất lẫn lượng.

Nói cách khác, những người đứng đầu làm việc khác người. Họ thường là những người 'ngoại đạo': Họ có suy nghĩ và cảm nhận khác người. Những người giỏi nhất trong bất kỳ lĩnh vực nào cũng có suy nghĩ và hành động

không giống với người bình thường. Những người đứng đầu có thể không ý thức được những việc họ làm khác người. Hiếm khi họ suy nghĩ về điều đó và phát biểu ra điều đó. Tuy nhiên, nếu những người đứng đầu thông thường không giải thích những bí quyết thành công của họ, chúng ta có thể quan sát và suy ra những bí quyết ấy.

Các thế hệ đi trước biết rất rõ điều này. Đồ đệ ngồi dưới chân sư phụ, người mới vào nghề học việc từ một thợ lành nghề, sinh viên học tập bằng cách phụ giáo sư trong nghiên cứu, họa sĩ bỏ ra thời gian học tập với một họa sĩ đã thành danh: tất cả đều học hỏi bằng cách quan sát cách thức làm việc của những người giỏi nhất trong ngành nghề của họ, bằng cách giúp sức hoặc bắt chước người thầy.

Hãy chấp nhận trả một giá đắt khi làm việc với những người giỏi nhất. Hãy tìm ra một cái cớ để ở bên cạnh họ. Hãy tìm ra những cách thức làm việc đặc trưng của họ. Rồi bạn sẽ thấy họ nhìn sự vật một cách khác người, sử dụng thời gian khác người, và giao tiếp với người khác cũng khác người. Trừ phi bạn có thể làm được những gì họ làm hay một cái gì đó khác với cách thức thông thường trong ngành nghề của mình, bạn sẽ chẳng bao giờ ngồi lên được vị trí hàng đầu.

Đôi khi, vấn đề không chỉ là làm việc cho những cá nhân giỏi nhất. Bí quyết chủ chốt nhất có thể nằm trong văn hóa tập thể của những công ty tốt nhất. Chìa khóa nằm trong những sự khác biệt. Có thể nói rằng bạn nên làm việc cho một công ty bình thường, sau đó làm việc cho một trong những công ty tốt nhất và quan sát những sự khác biệt. Ví dụ, trước kia tôi làm việc cho hãng Shell và phải viết nhiều bản ghi nhớ. Sau đó tôi đi làm cho một trong những công ty Mars và tôi học được cách giao tiếp trực diện với mọi người cho đến khi tôi đạt được kết quả mong muốn. Công ty Mars hoạt động theo tập quán 20/80: 20% công sức dẫn đến 80% kết quả. Những người đứng đầu có nhiều tập quán làm việc kiểu 20/80 như vậy.

Hãy quan sát, học hỏi và thực hành

Hãy chuyển sang hình thức tự doanh sớm trên con đường sự nghiệp

Hãy dùng đòn bẩy thời gian của mình sao cho bạn tập trung vào những việc tạo ra giá trị cao gấp năm lần những việc khác. Bước thứ hai là phải đảm bảo bạn giành được phần lớn giá trị tạo ra về cho mình. Vị trí lý tưởng, vị trí mà bạn nên nhắm tới sớm trên con đường sự nghiệp của mình, là giành

được toàn bộ giá trị mình tạo ra về cho mình.

Lý thuyết giá trị thặng dư của Các-Mác cho rằng công nhân tạo ra toàn bộ giá trị và các chủ tư bản giành lấy hết giá trị thặng dư. Nói một cách thô thiển, lợi nhuận là giá trị thặng dư bị cướp lấy từ tay công nhân.

Những nhân viên bình thường tạo ra kết quả đạt mức trung bình thực ra có thể bóc lột công ty nhiều hơn là công ty bóc lột họ: các công ty thường có quá nhiều người quản lý và giá trị ròng mà đa số những người quản lý này góp vào thực tế là mang giá trị âm. Thế nhưng người nhân viên biết sử dụng đúng Nguyên lý 80/20 có lẽ sẽ làm việc hiệu quả hơn nhân viên bình thường gấp nhiều lần. Người nhân viên 80/20 hầu như không được trả lương cao hơn những nhân viên cùng cấp một cách tương ứng. Do đó người nhân viên 80/20 có lẽ sẽ có lợi hơn nhiều bằng cách đứng ra làm ăn tự doanh.

Khi bạn đứng ra tự doanh, bạn được trả lương theo kết quả. Đối với những ai sử dụng Nguyên lý 80/20, đây chính là tin mừng cho họ.

Trường hợp duy nhất có lẽ không phù hợp cho việc đứng ra tự doanh là khi bạn đang còn trong giai đoạn học việc nhanh chóng. Nếu như một tập đoàn hay một công ty chuyên nghiệp đang dạy cho bạn nhiều kỹ năng/tri thức, giá trị của việc học này có thể vượt xa mức chênh lệch giữa giá trị bạn tạo ra và số tiền bạn được trả. Trường hợp này thường xảy ra trong hai ba năm đầu của một nghề chuyên môn. Trường hợp này cũng xảy ra khi các chuyên viên dày dặn kinh nghiệm chuyển sang làm cho một công ty khác có mức chuẩn cao hơn nơi họ làm trước kia. Trong trường hợp này, thời gian học tập siêu tốc này thường chỉ kéo dài vài ba tháng, hay nhiều nhất cũng chỉ là một năm.

Khi những khoảng thời gian này kết thúc, hãy đứng ra lập công ty tự doanh. Đừng lo nghĩ nhiều về mức độ an toàn. Trình độ chuyên môn của bạn cộng với việc áp dụng những quy tắc của Nguyên lý 80/20 chính là sự đảm bảo an toàn cho bạn. Dẫu gì đi nữa, các công ty không còn có khả năng tạo sự đảm bảo cho bạn.

Hãy thuê càng nhiều càng tốt những người tạo ra giá trị thực

Nếu giai đoạn đòn bẩy đầu tiên là việc sử dụng tốt nhất thời gian của bạn, giai đoạn hai là đảm bảo bạn giành được hết giá trị mình tạo ra về phần mình thì giai đoạn ba là dùng đòn bẩy nâng cao năng lực của những người khác.

Bạn chỉ có một người, nhưng còn có một số rất lớn những người bạn có thể thuê về làm cho mình. Một phần nhỏ của nhóm người này – nhưng lại là phần nhỏ từ đó những ông chủ 80/20 tìm nhân viên về làm việc cho mình – tạo ra nhiều giá trị hơn là chi phí bỏ ra để thuê họ.

Hệ quả kéo theo là đòn bẩy lớn nhất chính là những người khác. Ở một chừng mức nào đó, bạn có thể và nên tạo lực bẩy từ những người bạn không thuê làm cho mình: những người liên minh của bạn. Nhưng bạn có thể có được đòn bẩy trực tiếp nhất, hoàn chỉnh nhất từ những người làm thuê cho bạn.

Một ví dụ đơn giản bằng con số có thể giúp bạn tập trung suy nghĩ vào giá trị to lớn của đòn bẩy lao động. Chúng ta hãy giả định rằng bằng cách áp dụng Nguyên lý 80/20 bạn trở nên hiệu quả gấp năm lần so với một chuyên viên bình thường trong ngành nghề của bạn. Chúng ta cũng giả định rằng bạn là người chủ tự doanh và vì thế nắm hết toàn bộ giá trị tạo ra. Do đó, điều tốt nhất mà bạn có thể làm được là nhận được kết quả bằng 500% mức trung bình. Mức 'thặng dư' của bạn so với mức quân bình là 400 đơn vị.

Thế nhưng bây giờ chúng ta hãy giả định là bạn tìm được 10 chuyên viên khác, mỗi người đều được hoặc có thể được đào tạo để có năng suất lớn gấp ba lần so với mức trung bình. Họ làm việc không được tốt như bạn, song họ vẫn tạo ra giá trị cao hơn chi phí thuê họ. Chúng ta cũng giả định rằng để thu hút và giữ chân những người này, bạn trả lương họ gấp rưỡi so với mức lương hiện hành. Mỗi người trong nhóm này sẽ tạo ra 300 đơn vị giá trị và chi phí trả cho họ là 150 đơn vị. Vậy là bạn kiếm được một khoản lãi, hay thặng dư tư bản, là 150 đơn vị trên mỗi đầu nhân viên. Nếu thuê 10 người, bạn sẽ có được 1500 đơn vị thặng dư cộng vào 400 đơn vị mà chính bạn đang tạo ra. Tổng giá trị thặng dư của bạn giờ đây 1900 đơn vị, gần gấp năm lần so với trước khi thuê nhân viên làm cho mình.

Tất nhiên, bạn không phải dừng lại ở số 10 nhân viên. Hai giới hạn duy nhất là khả năng của bạn trong việc tìm ra những nhân viên có thể làm tăng giá trị thặng dư và khả năng của bạn (và của họ) trong việc tìm ra khách hàng. Giới hạn thứ hai thường không thể có nếu như không có giới hạn thứ nhất, vì những chuyên viên có khả năng làm tăng giá trị thông thường có sẵn thị trường cho những dịch vụ của họ.

Rõ ràng, điều thiết yếu là chỉ thuê những người tạo ra được giá trị ròng:

những người mà giá trị họ tạo ra vượt xa chi phí thuê mướn họ. Nhưng sẽ sai lầm khi cho rằng bạn chỉ nên thuê những người giỏi nhất. Giá trị thặng dư cao nhất được tạo ra bằng cách thuê càng nhiều người tạo giá trị thặng dư càng tốt, cho dù một số người chỉ hơn mức trung bình gấp hai lần trong khi những người khác có thể hiệu quả hơn mức trung bình đến năm lần (hoặc thậm chí còn hơn). Trong nội bộ lực lượng lao động của bạn, có lẽ vẫn còn đó tỷ lệ 80/20 hoặc 70/30 ở phương diện hiệu quả công việc. Giá trị thặng dư tuyệt đối lớn nhất có thể tồn tại song song với sự chênh lệch về tài năng. Yêu cầu duy nhất là nhân viên kém hiệu quả nhất của bạn cũng có thể tạo ra giá trị cao hơn chi phí thuê mướn nhân viên ấy.

Sử dụng nhà thầu bên ngoài trong mọi việc trừ kỹ năng cốt lõi của bạn

Nguyên lý 80/20 là một nguyên tắc chọn lọc. Bạn đạt được mức hiệu quả tối đa bằng cách tập trung vào 1/5 hoạt động mà bạn làm tốt nhất. Nguyên tắc này áp dụng không chỉ cho cá nhân thôi mà còn cho cả các công ty.

Những công ty và tập đoàn thành công nhất là những công ty khoán hết mọi việc cho người ngoài ngoại trừ công việc mà họ có thể làm tốt nhất. Nếu như họ giỏi về tiếp thị thì họ không hoạt động sản xuất. Nếu ưu điểm thực của họ là nghiên cứu và phát triển, họ sử dụng bên thứ ba không chỉ cho việc sản xuất hàng hóa, mà còn cả việc tiếp thị và bán sản phẩm. Nếu họ mạnh nhất về việc sản xuất các sản phẩm chuẩn hóa với khối lượng lớn thì họ không làm ra những sản phẩm 'đặc biệt' hay các dạng sản phẩm cao cấp. Nếu họ giỏi nhất về các sản phẩm 'đặc biệt' có biên lợi nhuận cao, họ không thử tay vào thị trường giới bình dân. Vân vân và vân vân.

Giai đoạn đòn bẩy thứ tư là sử dụng nhà thầu bên ngoài càng nhiều càng tốt. Hãy giữ cho công ty của bạn càng đơn giản càng tốt và chỉ đơn thuần tập trung vào những mảng mà công ty mình làm tốt hơn những đối thủ cạnh tranh gấp nhiều lần.

Tận dụng đòn bẩy vốn

Cho đến bây giờ chúng ta đã kêu gọi sử dụng đòn bẩy lao động, nhưng bạn cũng có thể được lợi từ đòn bẩy vốn.

Đòn bẩy vốn là việc sử dụng tiền để tạo ra thêm giá trị thặng dư. Ở hình thức cơ bản nhất của nó, đòn bẩy vốn có nghĩa là mua máy móc về thay thế lao động ở những mảng mà máy móc có hiệu quả chi phí cao hơn. Ngày nay,

những ví dụ thú vị nhất của đòn bẩy vốn là việc sử dụng tiền để 'cán ra' những ý tưởng hay đã được chứng minh trong những tình huống cụ thể. Thực tế, vốn được dùng để làm tăng lên những bí quyết đã đông kết nằm trong một công thức cụ thể nào đó. Các ví dụ gồm có tất cả mọi hình thức phân phối phần mềm, việc tạo ra những công thức nhà hàng thức ăn nhanh (và những loại thức ăn ngày càng ít nhanh hơn) như McDonald's và toàn cầu hóa việc cung ứng nước giải khát.

Tóm tắt

Phần thưởng ngày càng chứng minh rõ Nguyên lý 80/20: đó là kẻ thắng gom tất. Những ai thực sự có tham vọng cần phải nhắm đến mục tiêu ngoi lên hàng đầu trong lĩnh vực của mình.

Hãy chọn cho mình một lĩnh vực hẹp. Hãy chuyên môn hóa. Hãy chọn một mảng mà cuộc sống đã dành riêng cho bạn. Bạn không thể nào trội hơn người khác trừ phi bạn cũng thích những gì bạn đang làm.

Thành công đòi hỏi phải có tri thức. Song thành công còn đòi hỏi phải có sự hiểu biết thấu đáo cái gì mang lại cho khách hàng sự thỏa mãn lớn nhất mà chỉ sử dụng nguồn lực ở mức thấp nhất. Hãy xác định cho được tại đâu thì ta có thể làm cho 20% nguồn lực sản sinh ra 80% kết quả.

Ngay từ lúc bước vào nghề, hãy học tất cả những gì có thể học được. Bạn chỉ có thể làm được như vậy bằng cách làm việc cho những công ty tốt nhất và cho những cá nhân tốt nhất trong công ty đó. 'Tốt nhất' ở đây được xác định chiếu theo lĩnh vực hẹp của riêng bạn.

Hãy làm sao có được bốn dạng đòn bẩy lao động. Thứ nhất, hãy dùng đòn bẩy thời gian của mình. Thứ hai, nắm hết 100% giá trị tạo ra bằng cách chuyển sang hình thức tự doanh. Thứ ba, hãy thuê càng nhiều càng tốt những người tạo ra giá trị ròng. Thứ tư, khoán hết mọi công việc mà bạn và những người đồng nghiệp không thể thực hiện giỏi hơn người khác gấp nhiều lần.

Nếu bạn làm được tất cả những việc trên thì coi như bạn đã xây dựng nghề của mình thành một công ty, công ty của riêng bạn. Tại giai đoạn này, hãy sử dụng đòn bẩy vốn để đẻ ra thêm nhiều tiền hơn.

Đẻ ra tiền

Nếu bạn quan tâm muốn có một sự nghiệp thành đạt, có lẽ bạn cũng quan tâm đến việc làm giàu thêm. Như chúng ta sẽ thấy lần lượt ở Chương 14 và 15, điều này không những dễ dàng hơn mà còn đáng làm hơn người ta vẫn thường nghĩ.

14

Tiền, tiền, tiền

Vì phàm ai đã có, thì được cho thêm và sẽ có dư thừa; còn ai không có, thì ngay cái đang có cũng sẽ bị lấy đi.

Matthew 25:29

Đây lại là một chương tùy chọn nữa, dành riêng cho những ai đang có sẵn trong tay một ít tiền và muốn biết làm sao để "tiền mẹ đẻ tiền con".[1]

Nếu tương lai cũng tương tự như quá khứ, thì làm cho "tiền mẹ đẻ tiền con" thật khá dễ dàng. Những gì bạn cần phải làm là đầu tư tiền vào một nơi thích hợp, và cứ để nó nằm yên đó.

Chuyện tiền bạc cũng tuân theo

Nguyên lý 80/20

Không phải ngẫu nhiên mà Vilfredo Pareto đã phát hiện ra cái mà ngày nay chúng ta gọi là Nguyên lý 80/20 khi ông nghiên cứu sự phân bổ thu nhập và của cải. Ông nhận thấy rằng tiền của có phân bố cực kỳ không cân đối và có thể tiên đoán được. Tiền của dường như không "chịu" sự phân bố đồng đều.

„Trừ phi được tái phân bổ bằng một chính sách thuế lũy tiến, thu nhập có khuynh hướng phân phối không đồng đều, với một nhóm thiểu số giành lấy phần lớn tổng nguồn thu nhập.

„Thậm chí với một chính sách thuế lũy tiến, của cải tuân theo một mô hình phân bố còn lệch chênh hơn thu nhập; phân phối của cải cho công bằng lại càng khó hơn so với việc phân phối thu nhập.

„Ấy là vì phần lớn của cải được tạo ra từ các kênh đầu tư, không phải từ

nguồn thu nhập; và lợi nhuận có từ đầu tư thì càng có khuynh hướng không đồng đều bằng lợi nhuận từ thu nhập.

„Đầu tư tạo ra những khoản của cải khổng lồ nhờ cơ chế lãi kép. Ví dụ, bình quân giá trị cổ phiếu có khả năng tăng giá khoảng 12,5% mỗi năm. Điều đó có nghĩa là 100 bảng Anh bỏ vào đầu tư năm 1950 nay sẽ là 22.740 bảng. Nhìn chung, lợi nhuận thực từ các kênh đầu tư (sau khi đã loại ra ảnh hưởng của lạm phát) là rất cao, trừ trường hợp tình hình lạm phát vượt ra ngoài tầm kiểm soát.

„Lãi kép do đầu tư mang lại cực kỳ chênh lệch: có một số kênh đầu tư phát sinh lợi nhuận lớn hơn rất nhiều so với những kênh khác. Điều này giải thích vì sao của cải trở nên có phân bố không đồng đều đến thế. Những mức lãi suất hàng năm khác nhau, chẳng hạn như 5%, 10%, 20% hay 40%, tạo ra những khác biệt khổng lồ về lợi nhuận. Trong vòng 10 năm 1.000 bảng Anh bỏ ra đầu tư lúc ban đầu sẽ lần lượt là 1.629 bảng Anh, 2.593 bảng Anh, 6.191 bảng Anh và 28.925 bảng Anh! Với trường hợp chỉ chênh lệch 8 lần, lãi suất hàng năm 40% mang về một khoản tiền lớn gấp 18 lần lãi suất 5%; và nếu chúng ta cứ thế mà tiếp tục thì kết quả sẽ càng chênh lệch hơn nữa.

Một điều cũng khá lạ lùng là một số loại hình và chiến lược đầu tư có thể đoán trước được là sẽ sinh lợi cao gấp bội so với những loại hình và chiến lược đầu tư khác.

Vận dụng những ý tưởng của Nguyên lý 80/20 để làm giàu

Bạn có nhiều cơ hội làm giàu hay gia tăng của cải của mình đến mức tối đa bằng cách đầu tư hơn là làm công cho người khác. Điều này có nghĩa là phải sớm tích lũy tiền để có vốn đầu tư. Tích lũy vốn để gia nhập vào giới đầu tư thường đòi hỏi phải tốn nhiều công sức và giảm thiểu chi tiêu: trong một thời gian, thu nhập ròng phải cao hơn mức chi tiêu.

„Chỉ có một vài trường hợp ngoại lệ: được thừa hưởng của cải di chúc hay tặng phẩm, kết hôn với một người giàu có, trúng "đậm" sổ xố hay các loại hình cờ bạc khác, và làm những việc phạm pháp. Trường hợp thứ nhất không thể dễ dàng tiên đoán, trường hợp thư ba thì khả năng xảy ra quá bé nên cần phải loại bỏ hẳn ra, trường hợp thứ tư thì rõ ràng là không nên làm. Chỉ có trường hợp thứ hai là ta có thể tự giác lên kế hoạch được, nhưng kết quả

cũng khá là bấp bênh.

„Do tác động cơ chế lãi kép trong đầu tư, để trở nên giàu có, bạn phải sớm đầu tư ngay từ khi còn trẻ, hoặc bạn phải sống thật thọ, hoặc vừa đầu tư sớm vừa sống thọ. Đầu tư sớm là một chiến lược mà ta có thể kiểm soát được nhiều nhất.

„Bạn cần phải càng sớm càng tốt xây dựng một chiến lược đầu tư mang tính nhất quán, dài hạn trên cơ sở những nguyên tắc đã tỏ ra hữu hiệu trước đó.

Vậy bằng cách nào chúng ta có thể đạt được 80% lợi nhuận từ 20% tiền đầu tư? Câu trả lời là: hãy làm theo 10 điều răn của Koch ở Hình 44.

---

1. Phương châm đầu tư phải phù hợp với cá tính của bạn

2. Hãy tích cực chủ động và đầu tư không cân đối

3. Đầu tư chủ yếu vào thị trường chứng khoán

4. Đầu tư dài hạn

5. Tập trung đầu tư khi thị trường đang đi xuống

6. Nếu bạn không thể khuynh đảo, khống chế được thị trường thì hãy theo dõi nó

7. Đầu tư vào những lĩnh vực bạn có chuyên môn

8. Xem xét những cơ hội của các thị trường mới nổi

9. Sớm loại bỏ các nhân tố gây thua lỗ

10. Không ngừng làm cho lợi nhuận tăng trưởng

Hình 44 – Mười điều răn của Koch[2] cho vấn đề đầu tư

Phương châm đầu tư phải phù hợp với cá tính của bạn

Điểm mấu chốt để những khoản đầu tư cá nhân sinh lợi là bạn phải tìm được một trong số những kỹ thuật đầu tư vốn đã thành công qua thực tế phù hợp với cá tính và kỹ năng của riêng bạn. Phần lớn các nhà đầu tư cá nhân không thành công vì họ sử dụng những kỹ thuật, dù tuyệt hảo, không phù hợp với cá nhân họ. Bạn nên chọn ra một kỹ thuật từ một nhóm kỹ thuật (10 kỹ thuật chẳng hạn) đã áp dụng thành công trên thương trường phù hợp với tính cách và tầm kiến thức hiểu biết của riêng bạn. Ví dụ:

„Nếu bạn thích làm việc với các con số và có óc phân tích, bạn nên tập trung vào một trong những phương pháp phân tích đầu tư. Trong các phương pháp phân tích này, tôi chuộng nhất là đầu tư giá trị (nhưng bạn hãy tham khảo thêm thí dụ thứ hai), phát hiện gia tăng thu nhập và đầu tư chuyên doanh như quyền mua cổ phiếu.

„Nếu bạn là người có suy nghĩ lạc quan hơn là bi quan, bạn nên tránh xa các kỹ thuật phân tích quá tỉ mỉ nêu trên. Những người lạc quan thường là những người rất kém về đầu tư, vì thế bạn cần đảm bảo rằng các khoản đầu tư của mình phải thực sự thắng chỉ số giao dịch; bằng không, bạn hãy bán ngay chúng và chuyển tiền sang các quỹ theo dõi chỉ số.

Đôi khi, những người lạc quan, trong trường hợp này xứng đáng được mệnh danh là ‘những người biết nhìn xa trông rộng’, lại là những nhà đầu tư tài giỏi, vì họ biết chọn hai hay ba loại cổ phiếu mà họ biết chắc có tiềm năng khổng lồ. Tuy nhiên, nếu bạn là một người lạc quan, bạn phải biết kiềm chế sự hăng hái nhiệt tình của mình và hãy viết ra giấy thật cẩn thận lý do tại sao những cổ phiếu đó lại hấp dẫn bạn đến như vậy. Hãy lắng nghe tiếng nói của lý trí trước khi đầu tư. Và nhớ là phải bán hết tất cả những loại cổ phiếu nào đang gây thua lỗ cho dù con tim bạn muốn giữ chúng lại.

„Nếu bạn không thuộc loại người thích phân tích cũng không thuộc loại “người có tầm thị kiến”, mà thuộc loại người sống thực tế, bạn nên hoặc đi chuyên vào một lĩnh vực mà bạn biết thật rành rẽ hoặc theo chân những nhà đầu tư có thành tích thắng chỉ số giao dịch.

Hãy tích cực chủ động và đầu tư không cân đối

Tích cực chủ động có nghĩa là bạn tự mình đưa ra những quyết định đầu tư. Mối nguy hiểm khi giao phó công việc cho các nhà tư vấn và quản lý quỹ

chủ yếu không phải là họ "hớt đi" phần lớn lợi nhuận mà là họ không có xu hướng đề nghị hoặc thực hiện đầu tư vào các danh mục đầu tư không cân đối, là con đường tạo được siêu lợi nhuận. Người ta cho rằng yếu tố rủi ro được giảm thiểu bằng cách đầu tư dàn trải ra thật nhiều kênh đa dạng: trái phiếu, cổ phiếu, tiền mặt, bất động sản, vàng và các bộ sưu tập quý hiếm. Nhưng việc tối thiểu hóa rủi ro đã được đánh giá quá cao. Nếu bạn muốn có đủ tiền để thay đổi lối sống của mình trong tương lai, bạn cần phải đạt được những lợi nhuận trên mức trung bình. Cơ hội thành công sẽ cao hơn nhiều nếu bạn đi theo hướng đầu tư không cân đối. Điều đó có nghĩa là bạn nên đầu tư vào thật ít danh mục: chỉ đầu tư vào những danh mục bạn tin chắc rằng sẽ đem lại lợi nhuận cao. Điều đó cũng có nghĩa là bạn chỉ nên tập trung vào một kênh đầu tư...

Đầu tư chủ yếu vào thị trường chứng khoán

Trừ phi bạn là một chuyên gia ở một kênh đầu tư chuyên biệt chẳng hạn như khung in lụa Trung Hoa thế kỷ 19 hay những chú lính đồ chơi xưa cũ, kênh đầu tư tốt nhất là thị trường chứng khoán.

Xét về lâu về dài, đầu tư vào cổ phiếu đem lại lợi nhuận nhiều hơn đến kinh ngạc, so với gửi tiết kiệm ngân hàng hay đầu tư vào những công cụ sinh lợi như trái phiếu chính phủ hay trái phiếu công ty. Ví dụ, tôi đã tính toán và thấy rằng, tại Anh nếu vào năm 1950 bạn đầu tư 100 bảng vào một hội xây dựng, đến năm 1992 bạn có thể làm ra được 813 bảng Anh. Nhưng với 100 bảng Anh đó, bạn đem đầu tư vào thị trường chứng khoán, bạn rất có thể đã kiếm được 14.198 bảng Anh, gấp gần 17 lần. Các bạn có thể thực hiện những tính toán tương tự cho thị trường chứng khoán Hoa Kỳ và hầu hết các thị trường chứng khoán lớn khác.

Ngay sau Thế chiến thứ hai, bà Anne Scheiber, một nhà đầu tư chứng khoán tư nhân tại Hoa Kỳ, đã đầu tư 5.000 đôla vào cổ phiếu blue-chip. Sau đó bà cứ để "quên" hẳn chúng đi. Đến năm 1995, 5.000 đôla đầu tư ban đầu đã tăng lên thành hai mươi hai triệu, tăng đến 440.000% so với vốn gốc.

Thật may, thị trường chứng khoán là một kênh đầu tư tương đối dễ dàng đối với những người không phải là chuyên gia.

Đầu tư dài hạn

Đừng quá thường xuyên mua vào rồi bán ra các cổ phiếu riêng lẻ hay toàn

bộ danh mục đầu tư. Trừ phi rõ ràng là chúng gây thua lỗ, bạn hãy giữ nguyên số cổ phiếu của mình thật lâu trong nhiều năm. Mua vào và bán ra cổ phiếu vừa tốn tiền lại mất thời gian. Nếu có thể, bạn nên có tầm nhìn với những kế hoạch mười năm, hay thậm chí tốt hơn, là hai mươi, ba mươi hay năm mươi năm. Nếu bạn bỏ tiền vào cổ phiếu trong thời hạn ngắn, thì thực sự đấy là chơi trò đỏ đen chứ không phải là đầu tư đích thực. Nếu bạn không cưỡng lại được việc bán ra cổ phiếu để lấy tiền tiêu xài thì bạn đang trì hoãn việc tiêu xài chứ không phải là đầu tư.

Dĩ nhiên đến một giai đoạn nào đó có thể bạn muốn mình là người được hưởng thụ tài sản khổng lồ này thay vì để những người thừa kế hưởng thụ. Cách sử dụng của cải hay nhất là dùng nó để tạo ra một lối sống mới theo đó bạn có thể chọn lựa cách sử dụng thời gian, cách đeo đuổi một công việc, thực hiện việc làm bạn yêu thích nhất. Khi ấy, thời hạn đầu tư xem như đã kết thúc. Thế nhưng khi bạn còn chưa đủ tiền để thực hiện sự thay đổi này, hãy tiếp tục tích lũy của cải.

Tập trung đầu tư khi thị trường đang đi xuống

Tuy giá trị của thị trường chứng khoán tăng dần theo thời gian, thị trường chứng khoán vẫn phát triển theo hình xoắn ốc một phần do ảnh hưởng chu kỳ kinh tế, song phần lớn là do tâm lý dao động. Điều này quả đáng kinh ngạc, nhưng tâm trạng lo âu thiếu cơ sở gây ra bởi việc chạy theo phong trào, tâm lý bầy đàn chạy theo đám đông, tâm lý hy vọng và lo sợ làm cho giá cả dao động. Chính Pareto đã quan sát thấy hiện tượng này:

Luôn tồn tại một nhịp điệu biến động tình cảm mà chúng ta có thể nhận diện được trong các lĩnh vực đạo đức, tôn giáo, và chính trị như những đợt sóng giống như chu kỳ trong kinh thương…

Khi thị trường đang "lên", người ta sẵn sàng hồ hởi đón nhận mọi lý lẽ nhằm biện giải rằng một doanh nghiệp nào đó sẽ ăn nên làm ra, thế nhưng lúc thị trường đang đi xuống, những lý lẽ tương tự đều bị thẳng thừng bác bỏ… Những ai trong lúc thị trường có xu hướng đi xuống không chịu mua vào một số cổ phiếu đều tin chắc rằng mình hành động theo tiếng nói của lý trí mà đâu biết rằng trong vô thức mình đã thực sự chịu tác động của cả ngàn cảm nhận ấn tượng do tin tức kinh tế cập nhật hàng ngày đem lại. Sau đó, khi thị trường hồi phục, người ấy lại mua vào chính những cổ phiếu ấy hay những cổ phiếu tương tự (những cổ phiếu này đâu đã có nhiều cơ may

hơn để "thắng lớn" đâu!) và lại cho rằng mình cũng chỉ hành động theo mệnh lệnh của lý trí và cũng không biết rằng việc khôi phục lại niềm tin đã mất ấy chịu ảnh hưởng đậm bởi yếu tố tình cảm do "bầu không khí" xung quanh họ tạo ra ...

Chúng ta đều biết rất rõ rằng tại Sở Giao dịch Chứng khoán London, phần đông mọi người đều đổ xô mua vào chỉ khi nào thấy thị trường đang đi lên và bán ra khi thị trường có chiều hướng đi xuống. Những nhà tài chính chuyên nghiệp, vì có kinh nghiệm hơn trong lĩnh vực này, dựa vào lý trí nhiều hơn dù đôi lúc họ vẫn để mình nghe theo tiếng nói cảm tính, họ hành động ngược lại với mọi người, và đây là lý do chính vì sao họ gặt được lợi nhuận lớn. Khi thị trường đang vùn vụt tăng trưởng, bất cứ một lập luận tầm thường nào cho rằng thị trường sẽ còn tiếp tục tăng trưởng sẽ có sức thuyết phục rất lớn, và nếu bạn cố công thuyết phục với người khác rằng suy cho cùng thì giá cả không thể cứ tăng lên mãi mãi, chắc chắn sẽ chẳng có ai tin lời bạn.[3]

Toàn bộ phương pháp đầu tư giá trị đều xoay quanh triết lý sau: bạn hãy mua vào khi thị trường chứng khoán nói chung hay một vài loại cổ phiếu cá biệt nào đó đang ở giá thấp và bán ra khi được giá cao. Một trong những nhà đầu tư thành công nhất trong mọi thời đại, ông Benjamin Graham[4], có viết một cuốn sách về các qui tắc đầu tư giá trị, và các qui tắc ông nêu ra đã thường xuyên được thực tế kiểm chứng.

Có nhiều qui tắc dẫn dắt bạn trên con đường đầu tư giá trị. Đơn giản hóa thật nhiều, nhưng đạt được 80% giá trị trong mức dưới xa 20% không gian, và sau đây là ba qui tắc:

„Chớ mua vào khi mọi người đều đổ xô nhau mua và khi mọi người đêu "chắc mẩm" rằng thị trường chỉ có khả năng tiếp tục lên. Ngược lại, hãy mua vào khi mọi người đều đang tỏ ra bi quan.

„Bạn nên sử dụng hệ số giá cả/lợi tức (hệ số P/E) làm tiêu chuẩn duy nhất để quyết định xem giá cổ phiếu là đắt hay rẻ. Hệ số P/E của một cổ phiếu được tính bằng giá cổ phiếu chia cho lợi tức sau thuế. Ví dụ, nếu một cổ phiếu có giá là 250 xu và lãi suất trên mỗi cổ phiếu là 25 xu; như thế hệ số P/E là 10. Nếu cổ phiếu đó tăng giá, vào thời điểm huy hoàng nhất, đạt mức 500 xu, nhưng mức lãi cổ phần vẫn chỉ là 25 xu, như thế hệ số P/E bây giờ là 20.

„Nhìn chung, khi hệ số P/E cho toàn thị trường chứng khoán nói chung vượt trên 17, đây là dấu hiệu cảnh báo nguy hiểm. Đừng đầu tư mạnh khi thị trường cao như thế. Hệ số P/E dưới 12 là dấu hiệu cho biết có thể mua vào; hệ số P/E dưới 10 cho biết nhất thiết chúng ta phải mua vào. Người môi giới chứng khoán của bạn hay bất kỳ một tờ báo tài chính có uy tín nào đều cho bạn biết hệ số P/E bình quân ở thị trường hiện hành là bao nhiêu. Nếu có ai hỏi bạn đang đề cập đến hệ số P/E nào, bạn cứ trả lời đầy vẻ hiểu biết: "Bác ơi, thì mức P/E lịch sử đó!"5

Nếu bạn không thể khuynh đảo, khống chế thị trường thì hãy theo dõi nó

Hoàn toàn có thể xây dựng cho bản thân một chiến lược đầu tư "trên cơ" mặt bằng chung của thị trường chứng khoán bằng cách tuân thủ một số qui tắc vàng và hình thành riêng một hướng đi phù hợp với tính cách và kỹ năng của riêng mình. Chúng ta sẽ tìm hiểu những khả năng này dưới đây. Tuy nhiên có khả năng cao hơn là việc chọn các khoản đầu tư cho riêng mình sẽ đưa bạn vào tình thế hiệu quả kém hơn các chỉ số thị trường chứng khoán.

Trong trường hợp thứ hai, hay nếu bạn thậm chí không muốn thử nghiệm hướng đi riêng của mình với hy vọng sẽ đánh bại được thị trường, bạn nên 'theo dõi chỉ số giao dịch chứng khoán'.

Theo dõi chỉ số giao dịch chứng khoán, còn được gọi là theo dõi thị trường, có nghĩa là mua vào các cổ phiếu khi chúng còn nằm trong bảng chỉ số chứng khoán giao dịch. Bạn chỉ bán đi những cổ phiếu nào khi chúng "văng" khỏi bảng chỉ số chứng khoán giao dịch (điều này xảy ra với các cổ phiếu sinh lợi kém) và chỉ mua những cổ phiếu mới khi chúng vừa mới được đưa vào bảng.

Bạn có thể tự mình theo dõi chỉ số, chỉ cần chút công sức theo dõi mấy tờ báo tài chính. Hoặc bạn có thể bỏ tiền vào một "quỹ theo dõi chỉ số" (tracker fund)* để những người quản lý quỹ làm giúp bạn với một khoản phí hàng năm nho nhỏ.

** tracker fund là một hình thức đầu tư theo đó cổ phần ở những công ty khác nhau được mua vào và bán ra sao cho giá trị của các cổ phần nắm giữ luôn tương ứng với giá trị trung bình của cổ phần trên toàn bộ hoặc một*

phần thị trường chứng khoán.

Bạn có thể chọn nhiều quỹ đầu tư khác nhau tùy thuộc vào thị trường nào bạn muốn theo dõi. Thông thường, an toàn nhất là chọn thị trường trong nước, tìm một quĩ đầu tư chuyên theo dõi các chỉ số của những loại cổ phiếu lớn nhất, có giá trị nhất (gọi là cổ phiếu thượng hạng – blue-chip).

Theo dõi chỉ số là một chiến lược tương đối ít rủi ro, nhưng về lâu về dài, lợi nhuận cũng không phải là thấp. Nếu bạn chọn đầu tư theo hướng này, bạn không cần phải đọc bốn qui luật vàng còn lại. Còn tự mình chọn các khoản đầu tư thì sao? Có thể như thế sẽ thích thú hơn, đáng làm hơn, tuy rằng mức độ rủi ro có phần cao hơn. Bốn "điều răn" còn lại được dùng cho trường hợp này. Tuy nhiên, bạn cần nhớ rằng, theo "điều răn" vàng này, bạn phải theo dõi chỉ số giao dịch trừ phi chiến lược đầu tư của riêng bạn nói chung đánh bại được chỉ số giao dịch. Nếu không, hãy cắt giảm ngay những thua lỗ và theo dõi các chỉ số giao dịch.

Đầu tư vào những lĩnh vực bạn có chuyên môn

Tinh thần xuyên suốt triết lý 80/20 là phải nắm rành rẽ một số chuyện: phải chuyên môn hóa.

Qui luật này đặc biệt rất đúng trong đầu tư. Nếu bạn đang quyết định chọn mua cổ phiếu nào, hãy tập trung vào những lĩnh vực mà bạn là một chuyên gia tương đối có hạng.

Điểm mạnh của sự chuyên nghiệp hóa là ở chỗ cơ hội gần như vô tận. Ví dụ, bạn có thể đi chuyên vào những loại cổ phiếu thuộc ngành mình đang hoạt động, hay ngành bạn yêu thích, vùng địa phương của bạn hay bất cứ một lĩnh vực nào đó mà bạn có quan tâm. Ví dụ, nếu bạn thích mua sắm, bạn có thể quyết định đi chuyên về mảng bán lẻ. Sau đó, nếu bạn phát hiện có một hệ thống bán lẻ vừa mới đi vào hoạt động, thế mà các cửa tiệm của hệ thống này lại rất đông khách, bạn có thể cũng muốn đầu tư vào cổ phiếu của hệ thống bán lẻ này.

Cho dù lúc đầu bạn chưa phải là một chuyên gia, bạn vẫn có thể có lợi khi tập trung vào một số loại cổ phiếu, chẳng hạn như cổ phiếu ở một ngành nghề nào đó, để bạn có thể biết về lĩnh vực đó đến mức có thể được.

Xem xét những cơ hội của các thị trường mới nổi

Các thị trường mới nổi là những thị trường chứng khoán nằm ngoài lãnh thổ các quốc gia phát triển: tức là ở những quốc gia nơi nền kinh tế đang phát triển nhanh và thị trường chứng khoán cũng vẫn còn trong giai đoạn đang phát triển. Các thị trường mới nổi bao gồm châu Á (trừ Nhật Bản), châu Phi, Ấn Độ, Nam Mỹ, các quốc gia ở Trung Âu và Đông Âu, các quốc gia nằm rìa ngoài châu Âu như Bồ Đào Nha, Hy Lạp và Thổ Nhĩ Kỳ.

Lý thuyết cơ bản thật là đơn giản. Hoạt động của thị trường chứng khoán luôn có mối quan hệ mật thiết với đà tăng trưởng của nền kinh tế. Vì thế, hãy đầu tư vào các quốc gia có mức tăng trưởng GNP (tổng sản lượng quốc gia) hiện tại và ước đoán nhanh nhất, đấy là các thị trường mới nổi.

Còn có những lý do khác giải thích vì sao các thị trường mới nổi là nơi đầu tư tốt. Tại đây, vẫn còn những thị phần lớn nhất mà tương lai sẽ được tư hữu hóa, và thông thường đó là những nơi tốt để đầu tư. Và cổ phiếu tại các quốc gia mới nổi này thường rất có giá vì chúng có hệ số P/E khá là thấp. Khi thị trường phát triển và trưởng thành, các công ty sẽ phát triển lớn ra, chỉ số tài chính sẽ có khả năng cao hơn, làm giá cổ phiếu tăng vọt.

Tuy nhiên đầu tư vào thị trường mới nổi tất yếu có nhiều rủi ro hơn so với đầu tư vào thị trường ở bản quốc. Các công ty ở đây còn non trẻ, ít vững chãi hơn và toàn bộ hệ thống thị trường chứng khoán tại đây có nguy cơ bị sụp đổ vì những thay đổi chính trị hay sự sút giảm giá cả hàng hóa; đồng tiền bị mất giá (vì thế cổ phiếu cũng chịu ảnh hưởng) và thế là bạn thấy rằng rút tiền ra lại khó hơn rất nhiều so với lúc ban đầu đổ tiền vào để đầu tư. Ngoài ra, chi phí đầu tư xét ở góc độ “phần trăm bôi trơn”, hoa hồng cũng cao hơn nhiều so với các quốc gia phát triển. Nguy cơ bị trắng tay vì một kẻ lũng đoạn thị trường cũng cao hơn nhiều.

Có ba chính sách các nhà đầu tư nên thực hiện ở các thị trường mới nổi. Thứ nhất, chỉ đầu tư một phần nhỏ trong danh mục đầu tư vào các thị trường mới nổi, tối đa là 20%. Thứ hai, chỉ đổ phần lớn số vốn này để đầu tư khi thị trường còn tương đối thấp và khi hệ số P/E bình quân dưới 12. Thứ ba, đầu tư dài hạn và chỉ rút tiền ra khi hệ số P/E tương đối cao.

Tuy rằng còn tiềm ẩn nhiều nguy cơ rủi ro như thế, nhưng các thị trường mới nổi, về lâu về dài, có xu hướng vận hành tốt hơn, và đầu tư một ít vào đấy là một việc làm khôn ngoan và nhiều lý thú.

Sớm loại bỏ các nhân tố gây thua lỗ

Nếu một cổ phiếu nào rớt giá khoảng 15% (so với giá lúc bạn mua vào), bán chúng ngay. Bạn phải áp dụng qui luật này thật triệt để và nhất quán.

Nếu bạn muốn mua chúng lại sau này với mức giá thấp hơn, hãy đợi cho đến khi giá không còn xuống nữa: đợi cho ổn định trong vài ngày (tốt hơn là một vài tuần); lúc đó bạn hẳng tái đầu tư.

Áp dụng qui tắc 15% trên cho các khoản đầu tư mới: chận đứng khoản lỗ khi giá tuột quá 15%.

Chỉ có một ngoại lệ có thể chấp nhận được với qui luật vàng này: nếu bạn là một nhà đầu tư dài hạn không muốn mình bị tác động bởi các cơn sốt lên xuống của thị trường và không có thì giờ theo dõi tình hình đầu tư. Những ai đã kiên trì giữ cổ phiếu suốt cả và sau những thời kỳ khủng hoảng lớn như thời kỳ 1929-1933, 1974-1975 và 1987 đều thành công nếu xét theo hướng đầu tư dài hạn. Nhưng thành công hơn là những ai bán ra cổ phiếu trong chặng đầu, khi chúng vừa sụt giá chỉ mới 15% (trong điều kiện cho phép) và quay lại đầu tư khi thị trường vừa mới hồi phục được khoảng 15% từ đáy sàn.

Điểm chính về qui tắc 15% là nó áp dụng cho những loại cổ phiếu riêng lẻ, không phải cho toàn thể thị trường chứng khoán. Nếu một loại cổ phiếu rớt giá 15%, điều này xảy ra thường hơn là trường hợp toàn thể cổ phiếu trên thị trường đồng loạt sụt giá 15%, chúng ta nên bán ngay loại cổ phiếu đó. Trong khi chỉ rất ít – nếu cho là có – lợi nhuận bị thiệt hại do "bám trụ" vào thị trường chứng khoán (hay một danh mục đầu tư đa dạng) theo định hướng lâu dài, chúng ta sẽ bị thua lỗ nặng nếu lỡ dại trung thành "bám" vào một hoặc một vài cổ phiếu đang rớt giá. Đối với các cổ phiếu riêng lẻ, chỉ báo tốt nhất cho xu hướng tương lai là chính tình hình hiện tại.

Không ngừng làm cho lợi nhuận tăng trưởng

Cắt giảm những khoản thua lỗ, nhưng đừng cắt giảm lợi nhuận. Chỉ báo dài hạn tốt nhất để đánh giá mức độ thành công của một khoản đầu tư chính là lợi nhuận ngắn hạn được lặp đi và lặp lại! Phải biết cưỡng lại ham muốn 'đánh nhanh rút lẹ'. Đây là sai lầm tai hại nhất mà phần lớn các nhà đầu tư tư nhân mắc phải: thu những khoản lợi "ngon ăn" trước mắt mà quên đi những khoản lợi khác còn béo bở hơn. Không ai bại sản vì vội "thộp" lấy lợi nhuận,

nhưng nhiều người không bao giờ giàu lên được bằng cách như vậy!

Còn hai qui tắc đầu tư theo Nguyên lý 80/20 chưa được xét tới:

„Khi so sánh một số lượng lớn các danh mục đầu tư trong một khoảng thời gian dài, thường rất đúng là 20% các danh mục đầu tư mang lại 80% tổng lợi nhuận. „Đối với một cá nhân có trong tay là một danh mục đầu tư dài hạn, 80% lợi nhuận thường là do 20% các khoản đầu tư mang lại. Trong một danh mục đầu tư chỉ toàn là cổ phiếu, 80% lợi nhuận là do 20% các cổ phiếu đang nắm giữ mang lại.

Hai qui tắc trên đúng là do một vài khoản đầu tư thường đạt mức siêu lợi nhuận, trong khi phần lớn còn lại thì không. Những cổ phiếu siêu hạng này đem lại cho chúng ta lợi nhuận đáng kinh ngạc. Vì thế, chúng ta nhất thiết phải luôn giữ những khoản đầu tư siêu lợi nhuận này trong danh mục đầu tư trong suốt quá trình đầu tư: cứ để mặc cho lợi nhuận sinh sôi nảy nở. Nói như lời hấp hối của một nhân vật trong một tiểu thuyết của Anita Brookner còn ráng nhắn nhủ lại: “Chớ bao giờ bán Glaxo”.

Rất dễ dàng đạt mức lợi nhuận 100% nếu đầu tư vào IBM, McDonald’s, Xerox, hay Marks & Spencer vào thập niên 1950 và 1960; Shell, GE, Lonrho, BTR hay hãng dược Astra của Thụy Sĩ vào thập niên 1970; American Express, Body Shop hay Cadbury Schweppes vào đầu thập niên 80; hoặc Microsoft sau đó cũng trong thập niên ấy. Những nhà đầu tư nào vội bán đi những cổ phiếu này rất có thể sau đó mất đi cơ hội hưởng được lợi nhuận cao hơn gấp nhiều lần.

Các doanh nghiệp hoạt động tốt có xu hướng tạo ra một chu trình hoạt động vượt trội thường xuyên. Chỉ khi nào cái “quán tính” này bị đảo ngược (có thể phải mất nhiều thập kỷ mới xảy ra hiện tượng này) thì bạn mới nên tính đến chuyện bán ra cổ phiếu. Một lần nữa, một qui tắc đáng nhớ là đừng bán ra cổ phiếu trừ phi giá rớt hơn 15% so với mức giá cao gần đây nhất của cổ phiếu ấy.

Để làm như thế, bạn hãy chốt một mức giá bán có lời để căn cứ vào đó bạn có thể bán ra cổ phiếu. 15% dưới mức giá trần. Sự tụt giá ở mức 15% có thể báo hiệu một sự thay đổi xu hướng. Bằng không, chúng ta cứ giữ cổ phiếu cho tới khi tình thế buộc ta phải bán.

Kết luận

Tiền mẹ sẽ đẻ tiền con. Tuy nhiên, một số phương pháp đem lại kết quả khả quan hơn nhiều so với các phương pháp khác. Samuel Johnson đã phát biểu rằng con người chưa bao giờ làm việc một cách hồn nhiên vô tư như lúc kiếm tiền. Nhận xét này xem việc tích lũy của cải là việc làm hợp đạo đức dù bằng con đường đầu tư hay nhờ một nghề chuyên môn thành đạt hoặc bằng cả hai con đường này. Chúng ta không nên chê trách hai phương pháp kiếm tiền này, song cũng không nên cho rằng chúng là tấm thông hành chắc chắn cho bạn cơ hội phụng sự xã hội và mưu cầu hạnh phúc cá nhân. Cả hai việc – kiếm tiền và thành đạt trong nghề nghiệp – đều ẩn chứa hiểm hoạ là bản thân chúng lại trở thành cứu cánh của cuộc đời.

Hệ lụy của thành công là điều dễ quan sát thấy. Với của cải trong tay, chúng ta lại có nhu cầu phải quản lý chúng, phải làm việc với luật sư, chuyên gia tư vấn khai thuế, chuyên gia ngân hàng và những mối quan hệ cực kỳ hấp dẫn khác. Lôgích của sự thành đạt nghề nghiệp được phác họa trong chương trước tất sẽ dẫn đến những nhu cầu về nghề nghiệp càng cao hơn. Muốn thành công, bạn phải nhắm đến vị trí chóp bu. Muốn được như thế, bạn phải tự thân vận động, đặt mình hòa vào giới kinh thương. Muốn đạt được lực bẩy tối đa, bạn phải sử dụng thật nhiều nhân lực. Muốn tối đa hóa giá trị doanh nghiệp, bạn phải biết sử dụng nguồn vốn của người khác và khai thác đòn bẩy tư bản này để doanh nghiệp ngày một lớn mạnh hơn và sinh lợi nhiều hơn. Quan hệ của bạn phải ngày một rộng hơn và thời gian dành cho bạn bè và người thân quen sẽ eo hẹp lại. Trong men say của thành công, chúng ta rất dễ bị mất tập trung, mất đi cách nhìn đúng đắn và mất đi những giá trị cá nhân của mình. Phản ứng hợp lý nhất trước thực trạng này là nói, ở bất kỳ giai đoạn nào, hãy dừng ngay sự thành công: tôi muốn được giải thoát!

Đấy là lý do tại sao chúng ta nên lùi lại một bước, không để mình bị cuốn hút vào vòng xoáy sự nghiệp và chuyện kiếm tiền, và xem xét chủ đề quan trọng nhất, trên hết tất cả: hạnh phúc.

15

Bảy thói quen mang đến hạnh phúc

Tính khí con người không phải là số phận của họ.

Daniel Goleman[1]

Nhà hiền triết Aristotle cho rằng mục đích của tất cả các hành động của con người đều là mưu cầu hạnh phúc. Lịch sử bao đời này cho thấy, con người chúng ta đã không nghe theo Aristotle là mấy. Lẽ ra ông ấy nên bảo cho chúng ta biết phải làm thế nào để được hạnh phúc hơn. Lẽ ra ông ấy đã có thể bắt đầu một cách hữu ích bằng việc phân tích cội nguồn của hạnh phúc và bất hạnh.

Có phải là Nguyên lý 80/20 thực sự có thể áp dụng được trong vấn đề hạnh phúc không? Tôi tin là có. Đối với hầu hết mọi người dường như đúng là phần lớn hạnh phúc cảm nhận được xuất hiện trong một phần nhỏ thời gian. Một giả thiết theo Nguyên lý 80/20 là 80% hạnh phúc xuất hiện trong 20% thời gian của mỗi người chúng ta. Khi tôi cố gắng thử áp dụng giả thiết này cho bạn bè và yêu cầu họ chia các tuần của mình thành ngày, và thành các buổi trong ngày, hoặc chia các tháng của họ thành các tuần, hoặc chia năm thành các tháng, hoặc chia cuộc đời họ thành các năm, thì khoảng 2/3 số người tham gia cho thấy có một khuôn mẫu không cân đối rõ rệt, gần giống khuôn mẫu 80/20.

Giả thiết này không áp dụng được cho mọi người. Khoảng 1/3 bạn bè của tôi không biểu hiện theo khuôn mẫu Nguyên lý 80/20. Hạnh phúc của họ được phân bổ đều ra toàn thời gian của họ. Điều thú vị là về đại thể nhóm sau dường như hạnh phúc hơn hẳn nhóm đa số đạt được đỉnh cao hạnh phúc trong những khoảnh khắc ngắn của cuộc đời họ.

Điều này phù hợp với lẽ thường. Nhìn chung, những người hạnh phúc trong phần lớn cuộc đời của họ có nhiều khả năng được trở nên hạnh phúc hơn. Những người mà hạnh phúc tập trung vào những khoảnh khắc ngắn ngủi có thể thấy cuộc đời ít hạnh phúc hơn.

Điều này cũng phù hợp với ý tưởng xuyên suốt cuốn sách này, rằng mối quan hệ 80/20 hàm ẩn sự lãng phí và cơ hội lớn để cải thiện cuộc sống. Nhưng, điều quan trọng hơn là, nó cho thấy rằng Nguyên lý 80/20 có thể giúp chúng ta trở nên hạnh phúc hơn.

Hai cách để được hạnh phúc hơn

„Xác định những khoảng thời gian mà bạn cảm thấy hạnh phúc nhất và kéo dài tối đa những khoảnh khắc ấy.

„Xác định những khoảng thời gian mà bạn cảm thấy ít hạnh phúc nhất; và

hãy thu ngắn tối đa những khoảnh khắc ấy.

Hãy dành nhiều thời gian hơn vào loại hoạt động rất hữu hiệu trong việc làm cho bạn hạnh phúc và dành ít thời gian hơn cho những hoạt động còn lại. Hãy bắt đầu bằng việc cắt giảm những nốt “trầm” bất hạnh, những thứ có khuynh hướng chủ động mang những điều không vui đến với bạn. Cách tốt nhất để bắt đầu trở nên hạnh phúc hơn là hãy chấm dứt tâm trạng bất hạnh. Bạn có thể hạn chế được tâm trạng bất hạnh nhiều hơn là bạn tưởng, đơn giản bằng cách tránh những tình huống mà kinh nghiệm cho thấy có thể làm bạn trở nên đau khổ.

Đối với những hoạt động không giúp cho bạn có được hạnh phúc (hoặc dễ làm bạn cảm thấy không hạnh phúc), hãy suy nghĩ một cách có hệ thống về những cách thức mà bạn có thể tìm được niềm vui nhiều hơn từ những hoạt động này. Nếu làm được thế thì tốt. Bằng không, bạn hãy nghĩ cách để tránh rơi vào những tình huống này.

Nhưng, phải chăng con người bất lực

khi đương đầu với bất hạnh?

Đặc biệt nếu bạn có biết qua những người thường xuyên cảm thấy không hạnh phúc (và thường bị gán vào loại người “mắc bệnh tinh thần”, một danh từ nghe có vẻ khách quan nhưng lại cực kỳ mơ hồ và không chút hữu ích gì, và có lẽ mang đến nhiều bất hạnh cho thế giới này hơn hầu hết những danh từ nào khác), bạn có thể phản biện rằng phân tích này quá đơn giản và giả định khả năng kiểm soát hạnh phúc ở một chừng mức nào đó của con người mà, vì những lý do sâu xa về tâm lý, nhiều hay hầu hết tất cả mọi người đều không có được. Chẳng phải khả năng cảm thấy hạnh phúc của chúng ta phần lớn được định sẵn bởi sự di truyền và những trải nghiệm thời thơ ấu sao? Chúng ta có thực sự nắm quyền điều khiển hạnh phúc của mình không?

Phải thừa nhận là, có nhiều người có tính khí hướng đến hạnh phúc hơn những người khác. Đối với một số người, ly nước lúc nào cũng đầy được một nửa, nhưng đối với một số người khác thì ly nước đã cạn hết một nửa. Các nhà tâm lý học và tâm thần học đều tin rằng khả năng tìm được hạnh phúc là do sự tác động qua lại giữa tính di truyền, những trải nghiệm thời thơ ấu, tính chất và cơ chế hóa học của não bộ và những sự kiện trọng đại trong đời sống quyết định. Lẽ cố nhiên, người trưởng thành không thể làm gì được với gen di truyền, những trải nghiệm thời thơ ấu hoặc những bất hạnh đã qua

trong cuộc sống của họ. Những ai có xu hướng lẩn tránh trách nhiệm dễ đổ tư tưởng chủ bại cho những lực tác động nằm ngoài tầm kiểm soát của mình, nhất là khi họ dễ bị những lời tiên đoán y khoa tiêu cực làm hoảng sợ.

May thay, kinh nghiệm, quan sát thực tế và chứng cứ khoa học mới nhất đều cho thấy là trong khi mọi người đều được chia vào tay những phần bài khác nhau xét về hạnh phúc (cũng như những ơn phúc khác), thì có nhiều việc chúng ta có thể làm được để đánh một thế bài tốt hơn và để cải thiện tình hình trong canh bạc cuộc đời. Những người trưởng thành đều được trời phú cho khả năng thể lực khác nhau, nhờ di truyền và mức độ rèn luyện và vận động trong suốt thời thơ ấu, thời thanh niên và những thời kỳ tiếp theo sau đó. Tuy nhiên, mỗi người đều có thể cải thiện rõ rệt thể lực của mình bằng cách luyện tập đều đặn, hợp lý. Tương tự như vậy, thông qua những ảnh hưởng di truyền và quá trình học tập rèn luyện, chúng ta có thể được đánh giá là thông minh hoặc kém thông minh, nhưng mỗi người có thể rèn luyện trí óc của mình và phát triển nó. Qua yếu tố gen di truyền và môi trường, chúng ta ít nhiều dễ bị tăng cân, nhưng chế độ ăn uống và rèn luyện sức khỏe có thể giúp cho hầu hết những người béo phì trở nên gầy hơn đáng kể. Thế thì, về nguyên tắc, khả năng làm cho chúng ta trở nên hạnh phúc hơn lại có gì khác chứ, bất kể xuất phát điểm của chúng ta là gì xét về tính khí?

Hầu hết chúng ta đều đã gặp những trường hợp mà khi đó cuộc sống của những người thân quen hay bạn bè được thay đổi về mặt vật chất, và hạnh phúc của họ được tăng thêm hoặc bị giảm đi vĩnh viễn, do những hành vi của chính những cá nhân đó. Một bạn đời mới, một nghề nghiệp mới, một nơi ở mới, một lối sống mới hoặc thậm chí là một quyết định chấp nhận một thái độ khác đối với cuộc sống một cách tự giác: bất kỳ thay đổi nào trong số này đều có thể tạo nên sự khác biệt hoàn toàn đối với hạnh phúc của một cá nhân và tất cả những thay đổi này đều nằm trong tầm kiểm soát của cá nhân đó. Thuyết thiên định là một giả thuyết không thuyết phục nếu ta có thể chứng minh rằng là chỉ những người tin vào thuyết thiên định mới dễ bị thuyết này chi phối. Bằng chứng về việc một số người tự mình có thể thay đổi số phận hẳn có tính thuyết phục và khuyến khích chúng ta nỗ lực thi đua với những người có ý thức rèn luyện để vươn lên.

Cuối cùng thì tự do lựa chọn hạnh phúc được khoa học ủng hộ

Rốt cuộc, lĩnh vực tâm lý và tâm thần học (là ngành xứng đáng với mệnh danh "ngành khoa học bi quan" hơn cả kinh tế học) được thúc đẩy bởi những

khám phá của các ngành khoa học khác, đang tạo ra một bức tranh tươi đẹp hơn, phù hợp với lẽ thường và quan sát của chúng ta về cuộc sống. Các nhà di truyền học trước đây lại theo học thuyết định mệnh một cách quá cực đoan, xem toàn bộ hành vi phức tạp của con người chỉ là do ảnh hưởng của gen di truyền. Với tư cách một nhà di truyền học tiến bộ hơn, Giáo sư Steve Jones của Trường University College, Luân Đôn, đã chỉ ra: "Đã có những công bố về việc khám phá ra những gen đơn lẻ kiểm soát sự phiền muộn bất thường, bệnh tâm thần phân liệt và chứng nghiện rượu. Tất cả những tuyên bố này đã bị rút lại".2 Ngày nay, chúng ta được một chuyên gia về thần kinh-tâm thần học kiệt xuất bảo cho biết: "một lĩnh vực mới, ngành miễn dịch học thần kinh-tâm lý, đang cho nói chúng ta hay… rằng con người hành động như là một tổng thể thống nhất… Bằng chứng này cho thấy có một sự cân bằng mong manh giữa những điều chúng ta nghĩ và cảm thấy hằng ngày với sức khỏe thể lý và tâm thần."3 Nói cách khác, trong phạm vi cho phép, bạn có thể lựa chọn cách làm cho bản thân mình trở nên hạnh phúc hay bất hạnh và thậm chí làm cho bản thân mình khỏe mạnh hoặc không khỏe mạnh.

Điều này không có nghĩa là chúng ta nên loại bỏ nghiên cứu trước đây về tầm quan trọng của những trải nghiệm thời thơ ấu (hoặc là những bất hạnh sau này). Chúng ta đã thấy trong Phần Một rằng thuyết hỗn độn nêu bật vấn đề "sự phụ thuộc nhạy cảm vào những điều kiện tiên khởi". Điều này có nghĩa là thời gian đầu trong đời sống của bất kỳ hiện tượng nào, rõ ràng là những biến cố ngẫu nhiên và những nguyên nhân có vẻ nhỏ nhặt đều có thể dẫn đến những khác biệt to lớn trong kết quả cuối cùng.

Một điều tương tự dường như cũng xảy ra trong thời thơ ấu của chúng ta, tạo ra những niềm tin về bản thân chúng ta – rằng chúng ta được yêu thương hoặc bị ghét bỏ, thông minh hoặc không thông minh, được đánh giá cao hoặc có giá trị thấp, dám chấp nhận rủi ro hoặc chỉ biết chấp hành mệnh lệnh của một quyền lực nào đó – để rồi sau đó chúng cứ bám theo ta suốt đời. Niềm tin ban đầu, có thể không dựa trên một cơ sở khách quan nào cả, rồi sẽ có được một cuộc sống riêng của nó và tự thân trở thành hiện thực. Những sự kiện sau đó, như kết quả thi kém, bị tình phụ, không có được nghề nghiệp mà chúng ta mong muốn, sự nghiệp chệch đường, bị sa thải, sức khỏe giảm sút, có thể cuốn chúng ta khỏi quĩ đạo cuộc đời và củng cố những cách nhìn tiêu cực về bản thân chúng ta.

Ngược dòng thời gian để tìm thấy hạnh phúc

Vậy, liệu có phải đây là một thế giới khắc nghiệt nơi mà nỗi bất hạnh là con đường mà chúng ta phải đi qua? Tôi không cho là thế.

Nhà nhân văn học Pico of Mirandola (1463-93) đã chỉ ra rằng loài người không hoàn toàn giống như loài thú.4 Tất cả các sinh vật khác đều có bản chất có giới hạn mà chúng không thể thay đổi được. Con người được ban tặng một bản chất không giới hạn và vì vậy con người có khả năng cải tạo chính bản thân mình. Tất cả những sinh vật khác mang bản chất thụ động; chỉ một mình con người có bản chất chủ động. Các loài vật khác được tạo hóa sinh ra; còn chúng ta có khả năng "tạo hóa".

Khi bất hạnh giáng xuống, chúng ta có thể nhận ra được vấn đề gì đang xảy ra với chúng ta và chúng ta từ chối chấp nhận nó. Chúng ta được tự do thay đổi cách thức chúng ta suy nghĩ và hành động. Đảo ngược lại cách nói của Jean- Jacques Rousseau, ở đâu đâu con người cũng bị xiềng xích trói buộc, tuy nhiên ở đâu đâu thì con người cũng có thể được tư do. Chúng ta có thể thay đổi cách suy nghĩ của mình về những sự kiện bên ngoài, thậm chí trong những trường hợp chúng ta không thể thay đổi được chúng. Và chúng ta có thể làm được hơn thế nữa. Chúng ta có thể thay đổi một cách thông minh việc tiếp cận những sự kiện làm chúng ta trở nên hạnh phúc hoặc đau khổ.

Làm cho bản thân chúng ta hạnh phúc

bằng cách tăng cường cảm năng

Daniel Goleman và các tác giả khác đều đã so sánh trí thông minh học vấn hay chỉ số IQ với cảm năng: "đó là những khả năng chẳng hạn như tạo động lực thúc đẩy cho bản thân và trì hoãn cảm giác thỏa mãn; điều tiết các trạng thái tâm lý và ngăn không để nỗi bức xúc lấn át đi khả năng tư duy; khả năng nhập cảm và hy vọng".5 Cảm năng quan trọng đối với hạnh phúc hơn là trí tuệ, song xã hội chúng ta lại ít coi trọng sự phát triển cảm năng. Như Goleman đã nhận xét rất xác đáng rằng:

*Mặc dù chỉ số IQ cao không bảo đảm cho sự thịnh vượng, uy tín, hoặc hạnh phúc trong cuộc sống, nhưng các trường học và nền văn hóa của chúng ta luôn nhắm vào các khả năng về học thuật, mà quên bẵng cảm năng, vốn là một tập hợp những phẩm chất – một số người có lẽ gọi nó là tính cách – có ý nghĩa to lớn đối với số phận cá nhân chúng ta".*6

Có một tin tốt lành đó là cảm năng có thể được nuôi dưỡng và học hỏi: chắc chắn là như vậy khi ta còn thơ ấu cũng như vào bất kỳ giai đoạn nào trong cuộc đời. Theo cách nói tuyệt vời của Goleman: “tính khí của một người không phải là số phận của người đó”: chúng ta có thể cải mệnh bằng cách thay đổi tính khí của mình. Nhà tâm lý học Martin Seligman chỉ ra rằng “những tâm trạng như là hồi hộp, buồn rầu và giận dữ đều không chỉ bất ngờ ập đến xâm chiếm tâm hồn bạn và bạn không thể kiềm chế được chúng… bạn có thể thay đổi cách bạn cảm nhận bằng những gì bạn nghĩ”.7 Có những kỹ thuật đã được chứng minh qua thực tế có thể giải tỏa những cảm xúc buồn rầu và phiền muộn mới chớm xuất hiện trước khi những cảm xúc này trở thành mối nguy hại cho sức khỏe và hạnh phúc của bạn. Hơn nữa, bằng cách nuôi dưỡng những tính cách lạc quan, bạn có thể ngăn ngừa bệnh tật cũng như có một cuộc sống hạnh phúc hơn. Một lần nữa, Goleman cho thấy là hạnh phúc có liên quan đến các tiến trình thần kinh trong não:

*Một trong những biến đổi sinh học chính trong bộ não là hoạt động gia tăng trong trung khu não kiềm hãm những cảm xúc tiêu cực, giúp làm tăng năng lượng sẵn có và làm lắng dịu những cảm xúc gây ra tư tưởng lo âu… có… một sự lắng dịu giúp cho cơ thể phục hồi nhanh chóng hơn từ trạng thái khuấy động sinh học do những cảm xúc khó chịu gây ra.*8

Hãy xác định những động lực đòn bẩy cá nhân có thể làm tăng lên những suy nghĩ tích cực và loại bỏ đi những suy nghĩ tiêu cực. Trong những tình huống nào bạn có những cảm nhận tích cực nhất hoặc tiêu cực nhất? Lúc ấy bạn đang ở đâu? Bạn đang có ai ở cùng? Bạn đang làm gì? Thời tiết như thế nào? Mỗi người đều có một loạt những mức độ cảm năng khác nhau tùy thuộc vào từng tình huống. Bạn có thể bắt đầu củng cố cảm năng bằng cách cho bản mình một khoản thời gian ngắn để nghỉ ngơi, bằng việc thay đổi tình huống theo hướng có lợi cho bạn, bằng cách làm những việc ở nơi mà bạn cảm thấy bạn có thể kiểm soát được nhiều nhất và thể hiện đức tính rộng lượng được nhiều nhất. Bạn cũng có thể tránh hoặc giảm thiểu những tình huống mà ở đó bạn ngốc nghếch nhất về mặt xúc cảm!

Làm cho bản thân chúng ta hạnh phúc hơn bằng việc thay đổi cách thức chúng ta suy nghĩ về các biến cố

Tất cả chúng ta đều gặp phải cái bẫy tự chuốc nỗi phiền muộn do chúng ta

tự tạo nên, khi đó chúng ta suy nghĩ theo chiều hướng u ám và tiêu cực và đơn giản là chúng ta làm cho mọi chuyện trở nên tồi tệ hơn, để rồi có thể chúng ta tưởng tượng ra rằng chẳng có lối thoát nào khỏi bế tắc đó. Khi chúng ta thoát khỏi muộn phiền, chúng ta nhận thấy rằng trong những bế tắc đó luôn luôn có lối ra. Bằng những bước đi đơn giản, chúng ta có thể huấn luyện bản thân mình để phá vỡ những kiểu buồn khổ tự tạo, chẳng hạn như tìm người san sẻ, thay đổi hiện trạng thể chất của chúng ta hoặc ép buộc bản thân mình tuân theo một chương trình tập luyện nào đó.

Có nhiều ví dụ về những người gặp những bất hạnh tồi tệ nhất, chẳng hạn như những người bị nhốt trong các trại tập trung hoặc mắc phải những căn bệnh hiểm nghèo, họ phản ứng lại những tình huống này theo cách tích cực làm thay đổi viễn cảnh và làm tăng khả năng sinh tồn của mình.

Theo tiến sĩ Peter Fenwick, một chuyên gia tư vấn về lĩnh vực tâm thần thần kinh, thì “khả năng nhận thấy được ‘sau cơn mưa trời lại sáng’ không phải đơn giản như chủ nghĩa lạc quan kiểu nhân vật Pollyanna;9 mà đó là cơ chế tự bảo vệ lành mạnh dựa trên nền tảng sinh học tốt đẹp”. Dường như chủ nghĩa lạc quan là một “thành phần cấu thành” được thừa nhận về mặt y học đối với cả thành công lẫn hạnh phúc; và nó là động lực lớn nhất trên trái đất này. Hy vọng được định nghĩa một cách cụ thể, theo C.R Snyder, một nhà tâm lý học ở trường Đại học Kansas, là “niềm tin bạn có cả ý chí lẫn phương pháp để đạt những mục đích của bạn, cho dù những mục đích đó là gì đi nữa”.

Làm cho bản thân chúng ta hạnh phúc hơn bằng việc thay đổi cách chúng ta nghĩ về bản thân mình

Bạn cho rằng bản thân mình là người thành công hay thất bại? Nếu bạn trả lời là thất bại, bạn có thể chắc chắn rằng có nhiều người đạt được ít thứ hơn bạn và họ sẽ được nhiều người mô tả là có ít thành công hơn bạn. Nhận thức của họ về sự thành công của bản thân góp phần vào thành công lẫn hạnh phúc của họ. Cảm nhận của bạn về sự thất bại sẽ hạn chế thành công và hạnh phúc của bạn.

Điều tương tự cũng áp dụng cho vấn đề liệu bạn có cho rằng mình hạnh phúc hay không hạnh phúc. Bạn có thể làm cho bản thân mình hạnh phúc hoặc bất hạnh chỉ bằng cách bạn chọn cho mình cách cảm nhận cuộc đời.

Hãy chọn là bạn muốn được hạnh phúc. Bạn có nghĩa vụ phải hạnh phúc, hạnh phúc là do chính bạn và cả những người khác. Trừ phi bạn hạnh phúc, còn không thì bạn sẽ làm cho người bạn đời của bạn và những người khác có tiếp xúc lâu dài với bạn trở nên ít hạnh phúc hơn. Vì vậy, bạn có trách nhiệm tích cực là phải cảm thấy hạnh phúc.

Các nhà tâm lý đều bảo chúng ta rằng mọi cảm nhận về hạnh phúc đều có liên quan đến ý thức về giá trị bản thân. Nhìn về bản thân một cách tích cực là rất quan trọng đối với hạnh phúc. Ý thức về giá trị bản thân có thể và cần được nuôi dưỡng. Bạn biết là bạn có thể làm được điều này: từ bỏ những mặc cảm tội lỗi, quên đi những nhược điểm của bạn, tập trung và dựa vào những điểm mạnh của bạn.

Hãy nhớ đến tất cả các điều tốt mà bạn đã làm, tất cả những thành tựu lớn nhỏ mà bạn đạt được, tất cả những phản hồi tích cực mà bạn từng nhận được. Có nhiều điều hay mà bạn có thể nói về mình. Hãy nói những điều ấy ra– hoặc ít nhất là hãy nghĩ đến những điều ấy. Bạn sẽ ngạc nhiên về sự khác biệt mà nó tạo ra cho các mối quan hệ, những thành công và hạnh phúc của bạn.

Bạn có thể cảm thấy rằng bạn đang tự lừa dối bản thân. Nhưng thật ra thì chuyện có một tri nhận tiêu cực về bản thân ít nhất cũng có tội như chuyện vì tự lừa dối bản thân. Chúng ta luôn luôn tự kể những câu chuyện về bản thân mình. Chúng ta phải như vậy bởi vì không có chân lý khách quan. Bạn nên chọn kể những câu chuyện tích cực hơn là những chuyện tiêu cực. Làm như vậy, bạn sẽ làm tăng thêm hạnh phúc nhân gian, trước hết là cho bản thân và sau đó lan tỏa sang những người khác.

Hãy dùng tất cả sức mạnh ý chí theo chủ định của mình để mưu cầu hạnh phúc. Hãy tạo dựng những câu chuyện nên tạo ra về mình và hãy tin vào chúng!

Làm cho bản thân chúng ta hạnh phúc hơn bằng cách thay đổi các sự kiện

Một con đường để được hạnh phúc hơn là thay đổi các sự kiện mà bạn gặp nhằm làm tăng hạnh phúc của mình. Có thể chúng ta không ai có thể kiểm soát hoàn toàn được các sự kiện nhưng chúng ta có khả năng kiểm soát nhiều hơn mình tưởng.

Nếu phương cách tốt nhất để bước đầu có hạnh phúc là ngưng trạng thái bất hạnh thì điều đầu tiên ta nên làm là tránh các tình huống và những con người dễ làm cho chúng ta buồn rầu hoặc đau khổ.

Hãy làm bản thân ta hạnh phúc hơn bằng cách thay đổi những người mà chúng ta hay gặp nhất

Có bằng chứng y học là chúng ta có thể đối đầu với các trạng thái căng thẳng cao độ miễn là chúng ta có một số quan hệ cá nhân tốt đẹp. Tuy nhiên các mối quan hệ dưới bất cứ hình thức nào chiếm phần lớn thời gian của ta và là một phần của những hoạt động thường nhật trong cuộc sống của ta, dù là ở nhà, ở sở làm hoặc trong đời sống xã hội của mình, sẽ ảnh hưởng mạnh mẽ đến cả hạnh phúc và sức khỏe của ta. Xin được trích lời của John Cacioppo, một nhà tâm lý học của Trường Đại học Ohio State University:

Dường như chính các mối liên hệ quan trọng nhất trong cuộc đời của bạn, chính những người chúng ta gặp hàng ngày, là yếu tố trọng yếu đối với sức khỏe của bạn. Và mối quan hệ càng quan trọng thì nó càng có ảnh hưởng lớn hơn đối với sức khỏe của bạn.

Hãy nghĩ về những người bạn gặp hàng ngày. Họ làm cho bạn hạnh phúc hơn hay ít hạnh phúc hơn? Liệu bạn có thể thay đổi thời lượng bạn cho họ hay không?

Đừng tự chui vào ổ rắn

Có nhiều tình huống mà mỗi cá nhân chúng ta thường xử lý rất dở. Tôi chưa bao giờ thấy có lợi ích gì trong việc tập luyện cho người ta hết sợ rắn. Hành động hợp lý hơn là tránh đừng vào rừng (hoặc tránh vào tiệm bán thú vật nuôi).

Dĩ nhiên cái làm chúng ta cảm thấy bất an thay đổi tùy người. Tôi không thể nén được giận dữ khi gặp phải tình trạng hành chính quan liêu vô tích sự. Tôi có thể cảm thấy thần kinh căng thẳng dần lên khi phải tiếp các tay luật sư hơn vài phút. Tôi lo lắng nôn nao khi bị kẹt xe. Tôi thường cảm thấy hơi u

buồn khi một ngày trôi qua mà không được nhìn thấy ánh mặt trời. Tôi ghét bị kẹt trong một không gian có quá nhiều người đồng loại của tôi. Tôi không thể chịu đựng nổi việc phải lắng nghe người ta biện hộ và kể lể các vấn đề ngoài tầm kiểm soát của họ. Nếu tôi có là một viên chức đi làm trong giờ cao điểm, phải làm việc với giới luật sư và sống ở Thụy Điển thì chắc là tôi sẽ buồn rầu và rất có thể là tôi sẽ treo cổ tự vẫn. Tuy nhiên tôi đã biết né tránh những tình huống như thế trong chừng mực khả thi nhất. Tôi không không dùng phương tiện công cộng đi làm, tránh các hệ thống giao thông đông người trong giờ cao điểm, dành ít nhất mỗi tháng moat tuần dưới ánh mặt trời, trả tiền thuê người khác đi làm các thủ tục hành chính giấy tờ, lái xe đi đường vòng qua các chỗ kẹt xe dù đường sẽ xa hơn, tránh không để ai đó có tính khí không tốt báo cáo cho mình và thấy rằng điện thoại của tôi bị "rớt mạng" một cách bí ẩn sau khi tôi bị một luật sư gọi vào chừng năm phút. Kết quả của những hành động này là tôi hạnh phúc hơn một cách đáng kể.

Rõ ràng bạn có những vấn đề gây áp lực riêng của mình. Hãy liệt kê chúng ra trên giấy: Liền ngay bây giờ! Hãy tự giác thu xếp cuộc sống để tránh những áp lực này. Hãy viết ra những cách có thể để tránh những vấn đề ấy: Liền ngay bây giờ! Mỗi tháng bạn hãy kiểm tra bạn thành công ở mức độ nào. Hãy chúc mừng bản thân về mỗi lần né tránh thành công nho nhỏ này.

Trong Chương 10 bạn đã xác định những khoảng thời gian bất hạnh của mình. Việc phân tích hoặc suy gẫm về những lúc bạn ở trạng thái ít hạnh phúc nhất thường đưa đến các kết luận rất hiển nhiên. Bạn ghét công việc của mình! Bạn bị chồng hoặc vợ mình làm phiền lòng! Hoặc có lẽ chính xác hơn bạn ghét 1/3 công việc của bạn, bạn không thể chịu đựng được việc tiếp bạn bè hoặc họ hàng của chồng/vợ mình, bạn đau khổ chịu đựng sự hành hạ tinh thần của sếp, bạn ghét làm việc nhà. Tuyệt! Cuối cùng thì bạn cũng đã ngộ ra được chân lý. Giờ ta hãy làm một điều gì đó...

Các thói quen hàng ngày mang đến hạnh phúc

Sau khi đã loại bỏ hoặc ít nhất là đã lên kế hoạch hành động loại bỏ những nguyên nhân gây ra bất hạnh, bạn hãy tập trung nỗ lực chủ động mưu cầu hạnh phúc. Để làm điều này, không lúc nào tốt hơn là thời điểm hiện tại này. Hạnh phúc có tính hiện sinh vô cùng. Hạnh phúc chỉ tồn tại ở hiện tại. Ta có thể nhớ về hạnh phúc quá khứ hoặc hoạch định cho hạnh phúc tương lai,

nhưng niềm sung sướng mà hạnh phúc mang lại chỉ có thể trải nghiệm trong cái "hiện tại".

Điều mà tất cả chúng ta cần là một tập hợp các thói quen hàng ngày mang đến hạnh phúc tương tự như (và thật sự có phần nào đó liên quan đến) việc giữ gìn sức khỏe hàng ngày hoặc chế độ ăn uống điều độ. Bảy thói quen hàng ngày mang lại hạnh phúc của tôi được tóm lược trong Hình 45.

Một thành phần trọng yếu của một ngày hạnh phúc là *vận động thể chất*. Tôi luôn cảm thấy dễ chịu sau khi (nếu không muốn nói là "trong lúc") vận động. Rõ ràng đó là do tập thể dục phóng thích các chất endorphin, là những chất kháng trầm cảm tự nhiên tương tự như một số loại thuốc gây hưng phấn (nhưng không gây nguy hiểm hoặc tốn kém gì cả!). Vận động hàng ngày là một thói quen thiết yếu: nếu bạn không biến nó thành thói quen thì bạn sẽ vận động ít thường xuyên hơn mức bạn cần. Nếu nhằm vào ngày làm việc, tôi luôn tập thể dục trước khi đi làm để đảm bảo rằng thời gian vận động của mình không bị các áp lực công việc bất ngờ lấn át mất. Nếu bạn hay đi công tác thì hãy chắc chắn là ngay vào lúc bạn đặt vé đi thì bạn đã có kế hoạch khi nào mình sẽ tập thể dục. Nếu cần, hãy thay đổi lịch trình này để có đủ thời gian cho vận động. Nếu bạn là một lãnh đạo cao cấp, đừng để cho thư ký của bạn xếp các cuộc họp trên lịch trước 10 giờ sáng để bạn có nhiều thời gian để tập thể dục và chuẩn bị cho một ngày phía trước.

---

1 Thể dục vận động

2 Kích thích trí não

3 Kích thích tinh thần/tính thẩm mỹ nghệ thuật/thiền định, suy gẫm

4 Làm một việc tốt

5 Thư giãn với một người bạn

6 Tự đãi mình những niềm vui

7 Tự chúc mừng

Hinh 45: Bảy thói quen hàng ngày mang lại hạnh phúc

Một yếu tố then chốt khác cho một ngày hạnh phúc là *sự kích thích trí nã*o. Bạn có thể thực hiện điều này trong lúc làm việc nhưng nếu không được thì phải đảm bảo rằng mỗi ngày phải có một số luyện tập trí tuệ hoặc trí não. Có rất nhiều cách để làm điều này, tùy thuộc vào các sở thích của bạn như trò chơi ô chữ, đọc báo, tạp chí hoặc đọc một đoạn sách, nói chuyện ít nhất hai mươi phút với một người bạn thông thái về một chủ đề trừu tượng, viết một đoạn văn ngắn, hoặc viết nhật ký, về cơ bản là làm bất cứ việc gì đòi hỏi bạn phải suy nghĩ năng động (việc xem truyền hình, thậm chí xem chương trình thuộc loại trí tuệ, không đủ đáp ứng yêu cầu này).

Chế độ tập luyện quan trọng hàng ngày thứ ba là *kích thích tinh thần hoặc khơi dậy tính thẩm mỹ nghệ thuật*. Nghe thế chứ thực sự nhu cầu này không đến nỗi đáng sợ: chỉ cần bạn bỏ ra ít nhất nửa tiếng đồng hồ rèn luyện trí tưởng tượng hoặc tinh thần. Đi xem hòa nhạc, triển lãm nghệ thuật, đi xem kịch hoặc đi xem phim, tất cả đều được. Đọc một bài thơ, ngắm cảnh bình minh hay hoàng hôn, ngắm nhìn sao trên trời hoặc tham dự bất kỳ sự kiện nào mà bạn cảm thấy hứng khởi cũng thế (thậm chí có thể là xem một trận cầu, một cuộc đua ngựa, tham dự đại hội chính trị, đi lễ nhà thờ, hoặc đi dạo trong công viên). Tập thiền, suy gẫm cũng có tác dụng tốt.

Thói quen hạnh phúc hàng ngày thứ tư chính là *làm một điều gì đấy cho một hoặc vài người khác*. Việc làm này không cần phải là một công việc từ thiện lớn lao gì mà có thể chỉ là một hành động từ thiện ngẫu nhiên như trả tiền đậu xe cho ai đó hoặc chịu khó đi thêm một quãng đường để chỉ đường cho ai đó. Thậm chí một hành động vị tha nho nhỏ cũng có thể có một ảnh hưởng tuyệt vời đối với tinh thần của bạn.

Thói quen thứ năm là *dành một dịp thư giãn vui vẻ với một người bạn*. Đây nên là một cuộc gặp riêng tư, không bị gián đoạn, kéo dài chừng nửa giờ nhưng hình thức gặp gỡ như thế nào là tùy ở bạn (bên tách cà phê, "làm vài ve", đi ăn hoặc một cuộc đi dạo, tất cả đều phù hợp).

Thói quen thứ sáu là *tự chiêu đãi mình*. Để mỗi ngày khỏi bị quên, bạn hãy viết ra một danh sách liệt kê tất cả những thú vui mà bạn có thể tự cho phép mình thụ hưởng (đừng lo, bạn không phải đưa ai xem bản danh sách này!). Hãy chắc chắn rằng mỗi ngày bạn hưởng được ít nhất một trong số những thú vui này.

Thói quen cuối cùng là *vào cuối mỗi ngày hãy tự chúc mừng vì đã làm theo các thói quen hạnh phúc hàng ngày của bạn*. Vì mục đích ở đây là làm cho mình hạnh phúc hơn chứ không phải buồn rầu hơn nên bạn có thể xem thực hiện được năm thói quen trở lên (có cả thói quen số bảy này) là thành công. Nếu bạn không đạt được 5 thói quen nhưng vẫn đạt được một điều gì có ý nghĩa hoặc làm được điều gì mình thích thì hãy chúc mừng bản thân vì đã có một ngày sống cho ra sống.

Các kế sách trung hạn để mưu cầu hạnh phúc

Ngoài bảy thói quen hạnh phúc hàng ngày, Hình 46 đúc kết bảy bí quyết giúp nhanh chóng có được một cuộc đời hạnh phúc.

Bí quyết số 1 là *tối đa hóa khả năng kiểm soát cuộc sống của mình*. Việc thiếu kiểm soát cuộc sống là căn nguyên gây ra nhiều cảm giác bấp bênh và bất an. Tôi thà lái xe trên một đoạn đường dài mà tôi quen thuộc để đi vòng qua một tuyến đường chằng chịt của thành phố hơn là cố đi theo một con đường có vẻ ngắn hơn mà mình không biết rõ. Các bác tài xe buýt hay cáu gắt hơn các nhân viên soát vé xe buýt và dễ bị đau tim hơn không chỉ vì thiếu vận động trong công việc mà còn do họ bị nhiều hạn chế hơn nhiều về vấn đề kiểm soát khi xe buýt đang chạy trên đường. Làm việc trong các tổ chức hành chính quan liêu lớn truyền thống thường dẫn đến sự "tha hóa" vì cuộc sống làm việc của ta không thể nào kiểm soát được. Những người tự mình làm riêng – tự doanh – có thể quyết định giờ giấc làm việc và lịch trình công việc thường hạnh phúc hơn những người đi làm thuê không có được tự do đó.

Tối đa hóa mức độ kiểm soát cuộc sống của chính mình cần có sự hoạch định và thường phải chấp nhận rủi ro. Tuy nhiên phần thưởng hạnh phúc lại rất xứng đáng.

---

1. Tối đa hóa khả năng kiểm soát cuộc sống của mình

2. Đặt ra những mục tiêu khả thi

3. Hãy linh động

4. Có một quan hệ gần gũi, gắn bó thâm giao với người bạn đời

5. Có một số người bạn hạnh phúc

6. Có một số liên kết với các đồng nghiệp than

7. Hãy nuôi dưỡng một lối sống lý tưởng

Hình 46 Bảy bí quyết giúp nhanh chóng có được một cuộc sống hạnh phúc cho cuộc sống hạnh phúc

Đặt ra những mục tiêu hợp lý và khả thi là bí quyết thứ hai dẫn đến hạnh phúc. Nghiên cứu tâm lý cho thấy rằng chúng ta có thể đạt hầu hết mục tiêu khi chúng ta có những mục tiêu vừa phải, không quá tầm. Các mục tiêu quá dễ sẽ khiến chúng ta tự mãn, chấp nhận những thành quả tầm thường. Nhưng mục tiêu quá khó – loại mục tiêu do một số người chúng ta có tâm trạng tội lỗi nặng nề hoặc quá cao vọng, tự làm khổ mình – sẽ làm thoái chí và dẫn chúng ta đến tình trạng tự nhận thức không tránh khỏi về thất bại. Hãy nhớ rằng bạn đang nỗ lực để được hạnh phúc hơn. Nếu còn nghi ngờ, khi đặt ra cho bản thân mình các mục tiêu, hãy đặt ra những mục tiêu dễ dàng đạt được. Đặt ra những mục tiêu vừa phải và thành công thì tốt hơn cho hạnh phúc của bạn hơn là đặt ra những mục tiêu khó khăn để rồi thất bại, cho dù cách làm sau có đưa bạn đến những thành tích cao hơn. Nếu phải chọn giữa thành tích và hạnh phúc, hãy chọn lấy hạnh phúc.

Bí quyết thứ ba lã *hãy linh động khi các sự kiện ngẫu nhiên ảnh hưởng đến các kế hoạch và dự định của bạn*. John Lennon từng nhận xét rằng cuộc đời là những gì cứ xảy đến trong khi chúng ta đang thực hiện các kế hoạch khác. Mục tiêu của chúng ta phải làm sao cho các kế hoạch của mình được thực hiện thành công để chúng ta tác động vào cuộc sống thay vì ngược lại, nhưng chúng ta phải chuẩn bị đối phó với thực tế rằng cuộc sống luôn có những biến cố đi ngược lại và chệnh hướng với những gì chúng ta đã hoạch định. Chúng ta phải biết chấp nhận những biến cố ấy một cách vui vẻ, xem chúng như những đối trọng của kế hoạch của chúng ta. Nếu có thể, kế hoạch của chúng ta nên tính đến cả những yếu tố ngoài ý muốn ấy của cuộc sống chúng ta để kế hoạch của chúng ta có thể tiến lên một tầm mức cao hơn. Nếu tại đây chúng ta không thể hình dung ra được một kế hoạch như vậy thì chúng ta nên tìm một giải pháp tạm thời để xử lý hoặc khắc phục những yếu tố này.

Nếu cả hai chiến thuật này đều không hiệu quả thì chúng ta nên chấp nhận cái chúng ta không thể kiểm soát được bằng một thái độ nhã nhặn, chín chắn, và tiếp tục cải tạo cái mà chúng ta có thể kiểm soát. Chúng ta không nên vì bất kỳ lý do nào để các yếu tố ngoài ý muốn trong cuộc sống làm chúng ta mất bình tĩnh hoặc khiến chúng ta tức giận, tự ngờ vực mình hoặc cay đắng với cuộc đời.

Thứ tư, *hãy phát triển một mối quan hệ gắn bó thâm giao với một bạn đời hạnh phúc*. Chúng ta được lập trình để phát triển một mối quan hệ gần gũi với một người. Việc lựa chọn người bạn đời này là một trong số ít quyết định trong đời (một trong số 20%) góp phần quyết định hạnh phúc của chúng ta. Sự hấp dẫn giới tính là một trong những bí ẩn lớn của vũ trụ và thể hiện một dạng thức tuyệt đỉnh của Nguyên lý 80/20: cơ chế hóa học thật sự chỉ xảy ra trong vài giây ngắn ngủi để bạn cảm nhận 99% hấp dẫn trong 1% thời gian và bạn biết ngay lập tức đây là nửa kia của mình.(12) Tuy nhiên Nguyên lý 80/20 đặt bạn vào tình thế phải cảnh giác: nguy hiểm và hạnh phúc hoài phí có thể nằm chờ phía trước. Hãy nên nhớ là có nhiều người mà, theo lý thuyết, bạn có thể gắn bó với họ; hiện tượng máu dồn lên đầu (hoặc về tim) này sẽ lại xảy ra.

Nếu bạn chưa lựa chọn cho mình một người bạn đời thì hãy nhớ rằng hạnh phúc của bạn sẽ bị ảnh hưởng lớn bởi hạnh phúc của người bạn đời. Vì hạnh phúc của mình cũng như vì tình yêu, bạn sẽ muốn làm cho người bạn đời hạnh phúc. Tuy nhiên điều này sẽ dễ dàng hơn nhiều nếu ngay từ lúc đầu bạn đời của bạn có một tính khí vui vẻ và/hoặc nếu chàng/nàng tự giác tuân theo một chế độ luyện tập hằng ngày có lợi cho hạnh phúc (như các thói quen hạnh phúc của tôi). Nếu bạn kết đôi với một bạn đời không hạnh phúc thì có khả năng là bản thân bạn rồi cũng sẽ cảm thấy không hạnh phúc. Sống chung với những người thiếu tự trọng và thiếu tự tin sẽ là cả một ác mộng cho dù tình yêu giữa hai bên có tràn đầy. Nếu bạn là một người rất hạnh phúc, bạn có thể làm cho một người bất hạnh trở nên hạnh phúc nhưng như thế thì khác nào "đội đá vá trời". Hai người tương đối bất hạnh yêu nhau tha thiết có thể, bằng quyết tâm mãnh liệt và chế độ tập luyện thói quen hạnh phúc đúng cách, có thể tìm được hạnh phúc chung, nhưng tôi sẽ không đoan chắc là kết quả có hậu ấy sẽ đến. Hai người bất hạnh, dù có yêu nhau, sẽ làm khổ nhau thôi. Nếu bạn muốn hạnh phúc, hãy chọn yêu một người bạn đời hạnh phúc.

Dĩ nhiên bạn đã có một người bạn đời không hạnh phúc và nếu thế có lẽ bạn đang mất đi đáng kể hạnh phúc của mình. Nếu như vậy, vấn đề chính

yếu đối với cả hai người là làm cho người bạn đời của mình hạnh phúc.

Bí quyết thứ 5 là *chơi thân với một số người bạn hạnh phúc*. Nguyên lý 80/20 chủ trương là hầu hết sự hài lòng bạn có được từ tất cả bạn bè của mình sẽ tập trung vào mối quan hệ của bạn với một số ít bạn thân. Nguyên lý này cũng cho thấy rằng bạn dễ phân bổ thời gian không hợp lý và dành quá nhiều cho những người bạn không tốt và dành quá ít cho những người bạn rất tốt (mặc dù bạn có thể dành nhiều thời gian hơn nữa cho những bạn tốt nhưng số lượng những người bạn không tốt lắm chiếm nhiều hơn trong hầu hết danh sách bè bạn của người ta để rồi cuối cùng số bạn bè không tốt chiếm nhiều thời gian hơn những bạn bè tốt). Câu trả lời là hãy xác định ai là bạn tốt và dành cho họ 80% thời gian mà bạn dành cho bạn bè (có lẽ bạn cũng nên tăng lượng thời gian tuyệt đối dành cho họ nữa). Bạn nên cố gắng vun đắp những tình bạn tốt này càng nhiều càng tốt bởi vì chúng sẽ là một nguồn mạch to lớn mang lại hạnh phúc.

Bí quyết thứ 6 tương tự như bí quyết thứ 5: *phát triển mối liên kết đồng nghiệp với một số ít người mà ở bên họ bạn cảm thấy thích thú*. Không phải tất cả các đồng nghiệp trở thành bạn bè của bạn: nếu vậy bạn sẽ quá phân tán tình thân hữu của mình. Tuy nhiên một số đồng nghiệp nên là những bạn thân và đồng minh của bạn: họ là những người bạn sẵn sàng chiếu cố giúp đỡ và họ cũng làm như thế đối với bạn. Điều này không chỉ cải thiện được công việc của bạn mà còn làm tăng gấp bội niềm vui mà bạn có được trong công việc, giúp ngăn được cảm giác lạc lõng trong công việc, và tạo ra một mối liên kết thống nhất giữa công việc và vui chơi. Sự thống nhất này cũng rất quan trọng cho hạnh phúc trọn vẹn.

Bí quyết cuối cùng để có được hạnh phúc lâu dài *là hãy tạo ra một lối sống mà bạn và người bạn đời của mình mong ước*. Điều này đòi hỏi một sự cân đối hài hòa giữa cuộc sống trong công việc, trong gia đình và ngoài xã hội. Điều đó có nghĩa là bạn sống ở nơi bạn muốn làm việc, có chất lượng sống bạn mong muốn, có thời gian cho gia đình và cho công tác xã hội, và khi làm việc cũng như lúc bạn rảnh rỗi bạn đều cảm thấy hạnh phúc như nhau.

Kết Luận

Hạnh phúc là nghĩa vụ. Chúng ta nên chọn cho mình con đường hạnh phúc. Chúng ta cần phải vun đắp hạnh phúc. Và khi làm như thế, chúng ta

nên giúp những người thân nhất của mình và thậm chí những người tình cờ gặp cùng chia sẻ niềm hạnh phúc của chúng ta.

Phần 4

Mở rộng áp dụng Nguyên lý 80/20 trong cuộc sống

16

"Lấy lại phong độ"

Nếu nỗi khổ đau của người nghèo không phải là do quy luật của tự nhiên mà là do những định chế của con người mà ra thì nặng thay tội lỗi của chúng ta.

Charles Darwin[1]

Có phải Nguyên lý 80/20 chỉ là một tri thức hữu ích, như một "thiết bị" chẩn đoán ít tốn kém và hiệu quả được cất giữ trong nhà, cơ quan, và phòng thí nghiệm phòng khi cần đến? Có phải nó chỉ là một loại phần mềm trí tuệ, hữu ích đấy nhưng bên trong thiếu hẳn một nội dung đạo đức, giống như một chương trình máy tính? Hay ngoài những thứ trên ra còn có gì nữa không? Chúng ta có thể đầu tư vào Nguyên lý 80/20 một mục đích và một động lực đạo đức vượt ra ngoài những gì chỉ có tính kỹ trị và biến nó thành một động lực quan trọng phục vụ cho những cái tốt đẹp không?

Nguyên lý 80/20 có thể giúp làm cho các công ty có khả năng sinh lời nhiều hơn, điều này không còn là chuyện phải bàn cãi gì nữa. Cuốn sách này đã biện giải, tôi hy vọng là biện giải một cách thuyết phục, rằng người ta có thể sử dụng Nguyên lý 80/20 để gặt hái rất nhiều kết quả từ cuộc sống của họ, để nâng cao mức độ hiệu quả và hạnh phúc. Một khi đã đưa ra lời tuyên bố là nó sẽ nâng cao được hạnh phúc, chúng tôi cũng bắt đầu đặt vấn đề cho rằng nó là một động lực đạo đức, bởi cũng là điều hữu lý khi cho rằng một cái gì đó có thể nâng cao hạnh phúc thì cũng phải là một động lực dài lâu. Nhưng hạnh phúc của một cá nhân nhiều khi cũng có thể mua được bằng một cái giá là phải hy sinh hạnh phúc của một hoặc nhiều người khác. Chúng ta chỉ có thể chứng minh được giá trị đạo đức của Nguyên lý 80/20 nếu chúng ta có thể chứng tỏ được một điều rằng nó có thể sử dụng để phục vụ cho lợi ích của hầu hết hoặc toàn thể mọi người trong xã hội. Phép thử cần phải làm, vì thế, là kiểm nghiệm xem chúng ta có thể sử dụng Nguyên lý

80/20 để giúp tạo ra một xã hội tốt đẹp hơn không.

Tôi cho rằng chúng ta có thể, miễn là chúng ta không chỉ dừng lại ở mức mô tả Nguyên lý 80/20 này mà hãy mở rộng nó để bao gồm những bước đi, những hành động phù ứng với nó. Tôi tin là điều này có thể làm được chủ yếu là do việc sử dụng thành công và "lành tính" Nguyên lý 80/20 trong kinh thương và do niềm tin rằng cách sử dụng như thế này có thể và nên mở rộng sang những vấn đề quan trọng với xã hội hơn là thành công của bất cứ doanh nghiệp đơn lẻ nào.

Tại sao xã hội nên đem áp dụng

Nguyên lý 80/20?

Nguyên lý 80/20 xưa nay đã được sử dụng rất đáng kể trong sản xuất kinh doanh để gia tăng tính hiệu quả, để đẩy mạnh lợi nhuận và những gì dẫn đến lợi nhuận. Nhưng điều mà tôi muốn chúng ta hãy tập trung ở đây không phải là điều này, mà là vấn đề những cải thiện như thế được tạo ra như thế nào. Sự hiệu quả được người ta nhân lên bằng cách tăng cường sức mạnh và nguồn lực "lành tính" (phần 20% tạo ra 80% lợi nhuận), bằng cách xác định và ngăn chặn những nguồn lực tiêu cực (phần 20% những vấn đề chất lượng gây ra 80% những khuyết, nhược điểm) và bằng việc nâng cao tính hiệu quả hoặc thay đổi vai trò của nhóm đa số những động lực yếu kém (phần 80% mong muốn đem lại những điều tốt đẹp nhưng rốt cuộc chỉ đóng góp được 20% giá trị). Tất cả những công dụng này đã giúp tăng gấp bội của cải cho các công ty. Đối với các cá nhân, tôi đã đề nghị sử dụng Nguyên lý 80/20 theo những phương cách tương tự, để "khuếch đại" hạnh phúc và tính hiệu quả.

Với đầu óc sáng tạo và quyết tâm đem áp dụng vào thực tiễn, không có một lý do nào trên đời này làm cho chúng ta không thể thực hiện điều tương tự vì lợi ích của xã hội nói chung, bằng những phương cách y như vậy. Chúng ta sẽ xem xét đến những khả năng này lát nữa đây, sau khi đã giải tỏa những mắc mứu lùng nhùng về tư tưởng. Bởi chúng ta cần ý thức, xác định được vấn đề. Nếu Nguyên lý 80/20 bị lạm dụng để cổ súy cho những tư tưởng, ý thức hệ đang tồn tại thì điều ấy sẽ chẳng đưa cuộc tranh luận về lợi ích công cộng tiến lên một bước nào cả.

Tự trong bản chất, Nguyên lý 80/20

có mang tính hữu khuynh không?

Nguyên lý 80/20 có thể có vẻ như “đồng thanh tương ứng” với những luận điệu của những kẻ hữu khuynh cấp tiến. Nếu vũ trụ tự nhiên đã chia thành một nhóm thiểu số những động lực mạnh mẽ và một nhóm đa số những động lực yếu kém, và nếu đời sống con người, xã hội, các hoạt động sản xuất kinh doanh và tự nhiên đều phản ánh hiện tượng này (như tôi đã lý giải) thì nó không còn xa mấy một thế giới “điên cuồng” cực hữu – ở đấy bất bình đẳng là chuyện tự nhiên và là cỗ máy của tiến bộ; thị trường là một chuỗi tuần tự những biến chuyển và phải được để mặc cho nó tự tìm lối đi; sự thống trị của tầng lớp ưu tú là không thể tránh khỏi và cũng là chuyện tự nhiên; lý lẽ thuộc về kẻ mạnh; và can thiệp thay đổi cơ cấu xã hội lúc nào cũng đi đến thất bại, bởi làm như thế là cố đi ngược lại quy luật vận động của thế giới.

Đúng là “không còn xa mấy”; nhưng lý luận như thế là đã hiểu rất sai Nguyên lý 80/20. Chúng ta hãy chấp nhận những gì là đúng của cách cắt nghĩa hữu khuynh. Hẳn nhiên cũng là chuyện tốt đẹp khi quan sát những gì đang diễn ra trong tự nhiên, trong sản xuất kinh doanh, trong đời sống của chính chúng ta và trong xã hội: ấy là thấy ra những động lực mạnh mẽ mà từ đó chỉ mất một lượng nhỏ năng lượng để có thể tạo ra được những lợi ích to lớn; nhân lên, làm đẻ ra thêm và bắt chước phần 20% đem lại 80% kết quả; miễn là phần 20% ấy là những động lực đem lại những điều tốt đẹp. Nhưng phần 20% ấy cũng rất có thể là những động lực có thể gây ra những điều tồi tệ; và chuyện chúng là những động lực có hiệu quả cũng không thể bào chữa cho hoặc làm giảm đi những tác hại mà chúng gây ra.

Nguyên lý 80/20 khẳng định rằng tình trạng mất cân bằng là tự nhiên, nhưng không nói rằng những gì hễ đã tự nhiên đều là đúng đắn, lại càng không có ý nói chúng ta cứ để mặc tình trạng ấy tiếp diễn. Nguyên lý 80/20 này hướng ta chú ý đến sự mất cân bằng; nhưng nó không khẳng định rằng vũ trụ, hay tự nhiên, hay các hoạt động sản xuất kinh doanh, hoặc xã hội, hoặc lối sống của chúng ta, lại không cân bằng theo một phương thức hữu lý hoặc có tính chức năng nào. Nguyên lý 80/20 nhận xét rằng những qui trình này vẫn diễn ra và tạo ra những kết quả mạnh mẽ và do vậy nên được tôn trọng, cũng như bất cứ động lực mạnh mẽ nào, dù là “lành tính” hay “độc tính”, cũng nên được tôn trọng. Toàn bộ giá trị và động lực của Nguyên lý 80/20, và tất cả những ứng dụng thực tế của nó trong 50 năm qua, là ở chỗ nó chỉ ra được một tình trạng đáng ngạc nhiên và gần như tối ưu. Một khi ta đã đánh giá cao sự bất ngờ ấy thì Nguyên lý 80/20 có thể hướng dẫn ta tạo ra

được những bước cải tiến to lớn đối với hiện trạng.

Nguyên lý 80/20 muốn cải tiến những cái nó quan sát được

Về bản chất, do vậy, Nguyên lý 80/20 không chỉ có giá trị mô tả; và nó không lấy làm vênh vang gì với những điều nó mô tả. Nó còn đóng một vai trò soi đường chỉ lối; nó quan sát thấy được một thất bại trong việc không thể đạt đến được một trạng thái tối ưu; và nó chỉ ra con đường để đi đến những cải thiện to lớn với hiện trạng. Thật ấn tượng khi biết rằng nhóm thiểu số mạnh mẽ lại đem về một hiệu quả đến thế – nhưng còn nhóm đa số những nguồn lực yếu kém thì sao? Tự nhiên có thật sự "khéo" không, nếu nhóm đa số các động lực tự nhiên lại kém hiệu quả đến thế, hoặc khi những phần lớn hơn nữa của vũ trụ lại được đặt dưới sự khống chế của con người? Hoạt động sản xuất kinh doanh hiệu năng đến thế ư, nếu 80% các hoạt động ấy (tính theo doanh số hoặc tài sản) chỉ đem lại 20% lợi nhuận và tiền bạc? Chúng ta có đang sử dụng thời gian của mình một cách có hiệu quả không, nếu 80% thời gian dẫn đến 20% thành quả và hạnh phúc của chúng ta? Và xã hội có đang sử dụng tốt nhất tài năng của mình không, nếu 80% công dân của nó chỉ sản xuất ra được 20% những thành quả có giá trị (tính theo tiền hoặc thu nhập gộp)?

Không, rành rành là không! Và, cũng rành rành không kém, đây không chỉ là cách cắt nghĩa của riêng tôi về Nguyên lý 80/ 20, mà chính xác là cách thức mà nguyên lý này đã được áp dụng bởi những người làm kinh doanh, những kỹ sư chuyên trách về chất lượng, và những nhà tư vấn về chiến lược và tất cả những người khác đã sử dụng nguyên lý này. Điều cốt yếu của Nguyên lý 80/20 là nó muốn cải thiện những gì nó quan sát và là một công cụ hiệu quả để thực hiện mục tiêu ấy.

Không cân bằng không phải là kém hiệu quả. Mặc dù là một thực tế tràn lan, mất cân bằng vừa là một tình trạng không thể tránh được vừa là điều không ai mong muốn. Nguyên lý 80/20 không phải là một tư tưởng trừu tượng hóa theo tư tưởng của Hegel: nó là một công cụ thực tế để xây dựng một thế giới hợp lý hơn. Nếu còn nghi hoặc điều này, bạn hãy nhìn vào những ứng dụng thực tiễn mà các hoạt động sản xuất kinh doanh đã đem Nguyên lý 80/20 áp dụng vào đó. Những nhà lãnh đạo các hoạt động sản xuất kinh doanh tuân thủ nguyên lý này trong công việc – và thấy rằng 20% số sản phẩm hoặc doanh số đang tạo ra 80% lợi nhuận và 80% ấy đang đóng góp chỉ 20% lợi nhuận – không nhún vai, lầm bầm một câu gì đó về Pareto,

F A Hayek, Milton Friedman và chủ nghĩa tư bản, rồi lẹ làng chuyển sang vấn đề kế tiếp trong "chương trình nghị sự". Không. Những nhà doanh nghiệp có đầu óc xét đoán và biết tối đa hóa lợi nhuận quả có làm một điều gì đó để chấn chỉnh tình trạng mất cân bằng ấy. Họ làm cho phần 20% các hoạt động thật sự có hiệu quả chiếm một tỷ lệ lớn hơn so với tổng số. Họ làm cho những hoạt động kém hiệu quả trở nên có hiệu quả hơn, nếu không hiệu quả sử dụng nguồn lực của doanh nghiệp sẽ bị ảnh hưởng. Họ sử dụng Nguyên lý 80/20 trong công cuộc mưu tìm tiến bộ, để cải thiện hiện thực.

Đối đầu với tư tưởng bi quan xã hội 80/20

Chúng ta cần nhấn mạnh đến chiều hướng tích cực và làm thăng hoa cuộc sống mà theo đó Nguyên lý 80/20 được sử dụng trong thực tế, bởi lâu nay người ta bỗng quan tâm một cách "đột biến" đến ý nghĩa mất cân bằng xã hội hàm ẩn trong hình ảnh một "xã hội 80/20", "xã hội kẻ thắng gom tất", và những viễn tượng tương tự. Một trường phái có tính khải huyền nổi lên, quan tâm xét đến một số trong những đặc điểm của Nguyên lý 80/20 nhưng cũng hàm ý rằng khó có thể làm gì để hãm tốc tình trạng mất cân bằng xã hội ngày một lan rộng. Chúng ta cần đánh giá những kiểu lý luận bi quan này, nhiều khi mang hơi hướm thuyết định mệnh, mà nhìn bên ngoài xem ra chúng đang vận dụng Nguyên lý 80/20.

Ở Phần Mở Đầu (trang 7) và Chương 13 (trang 303), chúng ta có nói đến hiện tượng "kẻ thắng gom tất" – ấy là khi thành quả về tay những con người hàng đầu trong thể thao, giải trí, và các lĩnh vực chuyên môn của họ ngày càng nhiều hơn, họ ngày càng được "miếng" to hơn, để rồi sự cách biệt giữa những người thu nhập cao nhất và những người còn lại ngày một giãn rộng. Tình trạng này theo giấy tờ sổ sách có thể thấy một cách có thuyết phục và đầy đủ nhất là ở Hoa Kỳ, nhưng xem ra đâu trên thế giới này cũng có.

Càng ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy thu nhập của 10% số người đang làm việc đang tăng lên nhanh chóng, trong khi thu nhập của 10% số người thấp nhất tăng chậm hơn rất nhiều, hoặc không "nhúc nhích" gì. Diễn đàn Kinh tế Thế giới đầu năm 1997 ở Davos nghe nói đã dành rất nhiều thời gian nhóm họp để xem xét những hệ lụy của tình trạng này. Một báo cáo khẳng định:

Một số nhà kinh tế học người Mỹ cho rằng trong tương lai Hoa Kỳ sẽ có 20% những người làm chuyên môn được học hành, đào tạo chu đáo có được

mức thu nhập 75.000-500.000USD/năm, họ là những người thực hiện "đơn đặt hàng" của những người siêu giàu, trong khi số 80% còn lại là những người hiện nay có mức thu nhập bình quân 30.000USD/năm sẽ phải làm tất cả những công việc bẩn thỉu, dơ dáy và mức sống của họ cứ èo uột dần sau mỗi năm qua đi.

Một cuốn sách bestseller mới ra của Đức với nhan đề Cái bẫy toàn cầu (The Global Trap) cũng tập trung nói đến ý tưởng rằng tình trạng mất cân bằng tràn lan sẽ đem lại một "xã hội 20:80", trong đó chỉ có 20% may mắn được làm việc. Cuốn sách đề cập đến đánh giá của một cuộc hội thảo ở San Francisco vào năm 1995 với sự tham dự của 500 chính trị gia, tổng giám đốc điều hành, và nhà nghiên cứu hàng đầu và tuyên bố rằng, trong một nền kinh tế toàn cầu sẽ có một tình trạng thất nghiệp rộng khắp:

Trong thế kỷ tới, 20% dân số trong độ tuổi làm việc sẽ là đủ để giữ cho nền kinh tế thế giới hoạt động. "Không hề phải cần thêm nhân lực", nhân vật hàng đầu của Washington SyCip trình bày quan điểm của mình. 1/5 số người tìm việc sẽ là đủ để sản xuất tất cả hàng hóa và thực hiện tất cả những dịch vụ giá trị cao mà thế giới có thể sử dụng. 20% sẽ có thể tham gia một cách tích cực vào đời sống, công việc, và giải trí…

Nhưng còn những người còn lại thì sao? 80% những người sẵn sàng làm việc sẽ bị thất nghiệp? Một trật tự xã hội mới sẽ được tạo ra, [các chuyên gia] tiên đoán, sẽ có những nước giàu mà ở đó không có tầng lớp trung lưu. Không ai lên tiếng phản bác nhận định này.

Tôi ít nhiều đồng cảm với những tiên đoán xem ra rất kỳ quặc này. Trong cuốn sách mới xuất bản của mình, Quản lý mà không có tầng lớp quản lý, Godden và tôi dành một chương để bàn về thách thức thất nghiệp của tầng lớp làm quản lý trên diện rộng, trong chương sách ấy chúng tôi có viết:

Công ty thời hậu quản lý sẽ cần ít người hơn rất nhiều, do sự cắt giảm 50% về số chức năng quản lý, thư ký, và những chức năng gián tiếp khác trong 10 năm nữa… Nếu tất cả những công ty thuộc khu vực tư nhân ở bất kỳ một đất nước nào hội đủ điều kiện trở thành những tập đoàn thời hậu quản lý thì tình trạng này có thể đưa đến một sự sút giảm lực lượng lao động khoảng 15-20% mà không có một tác động bù trừ nào kèm theo. Tình trạng thất nghiệp sẽ tăng từ mức 6% hiện nay ở Hoa Kỳ lên chừng 25%, và sẽ tập trung chủ yếu ở tầng lớp làm những công việc quản lý.

Chúng ta hãy tóm tắt viễn cảnh tất yếu và u ám này, vốn có liên quan đến Nguyên lý 80/20 hoặc viễn cảnh "xã hội 20:80". Sự mất cân bằng xã hội, theo quan sát của Vilfredo Pareto, lâu nay là một nét đặc biệt của xã hội, đâu đâu cũng thế. Thế kỷ 20 đã cố phá vỡ tình trạng này bằng sự tái phân bố lũy tiến thu nhập qua hệ thống thuế khóa và phúc lợi xã hội. Nhưng, khi các thị trường toàn cầu bắt đầu lấy lại được sức mạnh mà chúng đã từng có được trong thế kỷ trước thì mô hình mà ở đó tình trạng mất cân bằng xã hội chiếm ưu thế lại tái diễn. Sản lượng và mức độ hiệu quả của các doanh nghiệp càng cao thì càng cần ít nhân công. Thị trường toàn cầu tự do do vậy sẽ đem lại cho chúng ta hai vấn đề xã hội tương liên nổi cộm: tình trạng thất nghiệp trên diện rộng, trong đó có tầng lớp trung lưu xưa nay được bao bọc kỹ; và tình trạng mất cân bằng xã hội sâu rộng hơn, tách biệt nhóm 20% hàng đầu khỏi nhóm 80% bên dưới.

Những người xem hiện tượng trên là tất yếu chia làm hai phe: phe bi quan và phe cách mạng. Những người bi quan hoặc theo thuyết định mệnh cho rằng xu hướng ấy là không thể tránh được và rằng chúng ta không thể làm gì đáng kể trước tình trạng ấy. Nhưng đa số những người kêu gọi mọi người hãy quan tâm đến tình trạng mất cân bằng xã hội ngày càng sâu rộng đều là những người có tinh thần cách mạng. Phải, họ khẳng định, làm một cái gì đó để phá vỡ mô hình 80/ 20 này. Quan điểm mạch lạc nhất là quan điểm của những tác giả người Đức của cuốn Cái bẫy toàn cầu. Các tác giả này lý luận rằng toàn cầu hóa là một tình trạng lợi bất cập hại, và có thể và cần phải được ngăn chặn: "Toàn cầu hóa không phải là một quy luật tự nhiên. Thời đại vô định, vô mục đích phổ quát như thế cần phải chấm dứt".

Những kẻ tiên đoán tận thế hoàn toàn sai lầm

Chúng ta nên phải hiểu sao với những tranh luận trên? Tôi tin rằng cả những kẻ bi quan lẫn những người có tư tưởng cách mạng đều có kết luận sai lầm. Phần lớn những phân tích của họ là đúng và có tính khai sáng. Tuy nhiên, mặc dù họ có ám chỉ (ít nhiều một cách trực tiếp) đến Nguyên lý 80/20, nhưng hiểu biết của họ về nguyên lý này giỏi lắm thì cũng chỉ ở mức độ hời hợt. Nếu họ hiểu được nguyên lý này một cách đúng đắn thì họ sẽ thấy rằng có thể có được tiến bộ mà không cần làm cách mạng.

Trước hết chúng ta hãy xem xét cụ thể vấn đề thất nghiệp và bất bình đẳng và mối quan hệ giữa chúng với những thị trường toàn cầu ngày càng tự do hơn. Vâng, đúng là có nguy cơ xảy ra tình trạng thất nghiệp tràn lan trong

giới quản lý do các công ty biết cách loại bỏ những khâu quản lý không cần thiết, và rồi sự cạnh tranh quốc tế buộc các công ty phải hạ thấp chi phí theo hướng một phương thức hoạt động đã được thể hiện tốt nhất qua thực tế; nếu không, chỉ còn một con đường, trong tình hình thị trường tự do, là đi đến chỗ phá sản. Thực tế chỉ có bấy nhiêu là đúng, không còn khả năng nào khác.

Thế nhưng toàn bộ bằng chứng của lịch sử cho thấy là sự phồn thịnh không phải là một vấn đề. Mọi công nghệ mới, mọi phát minh mới, mọi công cụ tiết kiệm nhân lực, mọi cải tiến các kỹ thuật sản xuất, mọi phương pháp giao hàng và dịch vụ ít tốn kém hơn – nói tóm lại, mọi biểu hiện của sự phát triển công nghiệp – đã dẫn đến không chỉ sự cải tiến không ngừng nghỉ và ngày càng đáng sửng sốt hơn về tiêu chuẩn sống cho tất cả mọi thành phần trong các xã hội dựa vào thị trường, mà còn dẫn đến tỷ lệ người có công ăn việc làm cao hơn. Ở mỗi thế hệ kể từ khi khởi đầu cuộc Cách mạng Công nghiệp, luôn có những người – nào là nhóm Luddite chống lại phong trào cơ giới hóa, những kẻ tiên đoán ngày tàn của thế giới do sự bùng phát dân số, những kẻ theo chủ nghĩa tân phong kiến lãng mạn, những kẻ phát-xít, những người chống lại chủ nghĩa tư bản – chỉ ra những giới hạn của sự phát triển và sự bất lực của hệ thống thị trường trong việc tạo ra đủ công ăn việc làm cho mọi người. Tình trạng tăng dân số, sự gia nhập (hoặc tái gia nhập) của phụ nữ vào lực lượng lao động, việc xóa bỏ tầng lớp nông dân và nông nghiệp như một nguồn cung cấp việc làm quan trọng và sự gần như biến mất của những người hầu trong gia đình – tất cả những dấu hiệu cảnh báo tình trạng thất nghiệp dễ thấy này đã bị hút vào hệ thống thị trường. Lịch sử của chủ nghĩa tư bản là lịch sử của tiêu chuẩn sống cao hơn và mức độ tạo công ăn việc làm cao hơn.

Suốt 250 năm, những người tiên đoán ấy thường xuyên bị chứng minh là đã sai lầm. Lập luận của họ là, lần này mọi cái sẽ thực sự khác hẳn, và có thể nói rằng họ có cơ sở. Các thị trường toàn cầu đang trở nên ngày càng tự do hơn với một tốc độ nhanh chóng. Chúng ta hiện đang biết rằng cách thức tổ chức quản lý trong tập đoàn lớn đa lĩnh vực là cả một sai lầm. Chúng ta có thể hoạt động mà không cần đến một số lượng người khổng lồ hiện đang làm việc cho các công ty lớn. Trong 10 đến 20 năm tới, sẽ xảy ra tình trạng thất nghiệp trong giới quản lý.

Thế nhưng, chúng ta có thể và sẽ điều chỉnh. Chúng ta có thể giữ lại hệ thống thị trường toàn cầu – và sự phồn thịnh mà nói chung hệ thống ấy mang lại – mà không phải đương đầu với nạn thất nghiệp khó giải quyết. Sự tiến

bộ, dưới hình thức giá cả thấp hơn cho những hàng hóa đã được tiêu thụ, sẽ tạo ra sức mua cho các loại hàng hóa và dịch vụ khác. Sức mua, trừ phi nó đột ngột tụt xuống do một cuộc khủng hoảng, sẽ lại tạo ra những việc làm mới. Nói chung, tình trạng này không diễn ra ở các công ty lớn, mà sẽ diễn ra ở những công ty nhỏ hơn hay ở các doanh nghiệp tư nhân (công ty một người hoặc công ty hùn vốn nhỏ) và ở các dịch vụ cung ứng cho cá nhân mà các tập đoàn lớn không thể (hoặc chưa thể) dễ dàng "thị trường hóa". Sự phát triển của thị trường toàn cầu sẽ mở rộng hơn những thị trường phi toàn cầu hiện hữu hoặc sẽ tạo ra những thị trường phi toàn cầu mới.

Trường hợp trước mắt khu vực tư nhân không sản sinh ra đủ lượng công việc cần thiết – và điều này rất có thể xảy ra – chúng ta phải có khả năng di chuyển nhân lực sang làm những công việc có ích trong khu vực xã hội ấy. Không hề có sự thiếu hụt những công việc đòi hỏi kỹ năng cao và những công việc đòi hỏi ít kỹ năng hơn – từ giáo dục đến việc nâng cao tri thức thuộc mọi lĩnh vực đến việc cải thiện thành phố, thị trấn và làng xã của chúng ta – có thể làm cho xã hội phong phú hơn. Nếu thị trường thương mại không trả lương hoặc trả lương không đủ cho việc thực hiện những công việc này thì chẳng có lý do gì xã hội chúng ta không nên khuyến khích thực hiện chúng nhằm cung ứng cả việc làm và các dịch vụ.

Bởi lẽ trong một xã hội phồn thịnh bản thân nạn thất nghiệp không phải là một vấn đề. Nếu xã hội đủ giàu – và thị trường tự do sẽ làm cho xã hội ngày một giàu hơn – thì nạn thất nghiệp, theo nghĩa người dân muốn làm việc nhưng chẳng có việc để làm, sẽ chẳng bao giờ là một vấn đề. Họ có thể được thuê làm việc bên ngoài nền kinh tế thị trường; có điều là họ không được trả mức lương thị trường. Tuy nhiên, trừ phi chúng ta tin rằng sự giàu đó của xã hội nói chung sắp đi xuống, việc không thể trả mức lương thị trường cho lao động phi thương mại tự thân nó không gây ra vấn đề. Vấn đề chỉ phát sinh nếu chúng ta cảm thấy sự phân chia của cải trong xã hội là không công bằng.

Vấn đề nghiêm trọng thực sự không phải là tình trạng thất nghiệp hay nghèo đói mà là sự bất bình đẳng

Sự bất bình đẳng xã hội ngày càng tăng, ở những xã hội trong đó mức giàu có chung đang tăng lên, là một vấn đề thực sự mà tất cả chúng ta cần phải tranh luận. Rõ ràng là, trong điều kiện không có sự tái phân bố của cải, các thị trường tự do hàm ý sự giàu có không đồng đều và các thị trường ngày càng tự do hơn tạo ra tình trạng bất bình đẳng này một tăng. Tình rạng này

diễn ra nhanh nhất ở những quốc gia, chẳng hạn như Hoa Kỳ, Vương quốc Anh và một số khu vực châu Á, đã biến thị trường của mình thành thị trường tự do nhất và đã làm tăng tính tự do này qua thời gian. Nguyên lý 80/20 giải thích vì sao tình trạng này đang diễn ra: 80% những gì hữu ích và có giá trị (được đo một cách dân chủ theo những khoản mua tự do của người tiêu thụ) được tạo ra bởi 20% lực lượng lao động. Nếu thị trường không bị can thiệp, phần lợi sẽ được phân bố không đồng đều do giá trị được tạo ra không đồng đều.

Điều này hàm ý rằng có một sự đánh đổi giữa sự giàu có hơn và sự công bằng. Nếu chúng ta chọn theo hướng tăng của cải thì tình trạng bất bình đẳng càng lớn hơn. Mức sống tuyệt đối của tất cả mọi người có thể vẫn tiếp tục tăng, nhưng phần béo bở sẽ vào miệng những con mèo vốn đã ú mềm.

Thị trường phản ánh giá trị tốt hơn bất kỳ một cơ chế nào khác. Câu trả lời đúng cho bài toán bất bình đẳng không phải là áp chế thị trường và việc tạo ra giá trị mà là đảm bảo mọi phần tử trong xã hội cùng tham gia một cách bình đẳng vào thị trường.

Chúng ta vẫn chưa khám phá hướng đi này một cách đàng hoàng. Có hai xuất phát điểm rõ ràng. Một là đưa mọi phần tử trong xã hội vào nền kinh tế thị trường. Xuất phát điểm thứ hai là đảm bảo sao cho mọi người trong xã hội, nhưng đặc biệt là những người nằm ở dưới đáy, biết cách làm thế nào để tận dụng tối đa tài năng của mình.

Tinh thần doanh nghiệp xã hội

Sự bất bình đẳng trong xã hội xảy ra trong một nền kinh tế thị trường không hẳn là do thị trường tạo ra kẻ thắng người thua mà là do không phải ai cũng có chân trong nền kinh tế thị trường. Những người bị loại ra khỏi thị trường hoặc những người chỉ tham dự vào ở một chừng mức giới hạn tất nhiên bị thua thiệt.

Để mọi người có thể tham gia vào nền kinh tế thì họ trước hết phải có chút ít tài sản và có ý muốn kiếm thêm tiền vừa với sức mình. Đây không phải là chỗ để bàn chi tiết làm sao để thực hiện được điều ấy, song việc này hẳn có thể làm được và có hiệu quả chi phí hơn nhiều so với việc cấp phúc lợi.

Quan trọng hơn nữa là giáo dục cần phải cung cấp cho mỗi công dân mới những kỹ năng có thể bán được trong lĩnh vực mà cá nhân lựa chọn. Nếu cần

thiết, nhà nước nên tài trợ cho việc này. Có lẽ ngoài lĩnh vực giáo dục Nguyên lý 80/20 chẳng có ứng dụng gì khác quan trọng hơn. Do 20% nguồn tài nguyên hoặc chi phí tạo ra 80% kết quả, chúng ta cần tập trung vào những phương pháp giáo dục có hiệu quả cao để đảm bảo tất cả những người trẻ đều có thể làm việc có hiệu quả trong một mảng nào đó của nền kinh tế thị trường. Ngoài ra, không còn cách nào khác để đảm bảo sự kết dính xã hội và sự tiến bộ kinh tế không gián đoạn.

Nguyên lý 80/20 có thể và cần phải áp dụng vào giáo dục

Nếu chúng ta muốn cải thiện xã hội, xuất phát điểm tốt nhất là áp dụng Nguyên lý 80/20 vào lĩnh vực giáo dục. Vấn đề này có ba yếu tố chính: xác định một số ít đòn bẩy thực sự quan trọng có thể đưa đến những kết quả phi thường, phân quyền, và cạnh tranh.

Nguyên lý 80/20 cho ta giả thiết rằng có một vài lý do ít ỏi thực sự quan trọng có thể lý giải cho hiệu quả hoạt động giáo dục ưu việt, và một số ít phương pháp hay cách tiếp cận cho thấy mang lại kết quả phi thường. Nếu chúng ta có thể tách các nguyên nhân và phương pháp ấy ra và sau đó nhân rộng chúng ra, chúng ta sẽ có thể tạo ra những tiến bộ không ngờ.

Và chúng ta có thể làm được điều đó. Không phải là vấn đề này chưa từng được nghiên cứu. Chúng ta hãy duyệt qua những ý tưởng có thể rút ra từ chỉ từ hai công trình nghiên cứu.

Một công trình nghiên cứu 500 trường trung học của Viện Brookings xem xét những nhân tố ảnh hưởng đến hiệu quả học tập của học sinh. Có lẽ chẳng có gì phải ngạc nhiên là ảnh hưởng quan trọng nhất là năng khiếu và thái độ của học sinh, phần lớn do thành phần gia đình quyết định. Xét theo mục tiêu trung hạn, có một nhu cầu bức thiết là làm sao đảm bảo tất cả học sinh đến trường với một thái độ tốt đối với việc học tập: tức là học sinh thực sự muốn học. Chúng ta chỉ có thể làm được điều này bằng cách đảm bảo tất cả mọi gia đình đều được tham dự vào quá trình tạo ra của cải và sở hữu tài sản. Tuy nhiên, trong thời gian trước mắt, điều này sẽ không thể xảy ra và nhà trường phải hoạt động với những gì mà họ hiện có.

Công trình nghiên cứu 500 trường trung học phát hiện rằng ngoài hai nhân tố năng khiếu và thái độ của học sinh, ảnh hưởng quan trọng nhất kế tiếp là bản thân nhà trường. Một số trường tốt hơn rất nhiều so với những trường khác. Và đi sâu hơn nữa vào vấn đề, công trình nghiên cứu này tìm cách lý

giải cái gì làm nên sự khác biệt cho các trường thực sự tốt. Những giải thích thông thường được xem xét như: kinh phí rót cho trường, lương bổng giáo viên, kinh phí đầu tư trên mỗi đầu học sinh, sỉ số lớp, điều kiện tốt nghiệp. Thế nhưng những nhân tố này không hề tạo nên sự khác biệt. Những nhân tố thực sự quan trọng lại là sự kiểm soát của phụ huynh, tính rõ ràng của sứ mệnh của nhà trường, lãnh đạo, quyền chủ động của nhà trường, và sự tự do mà giáo viên có được cùng sự tôn trọng dành cho giáo viên.

Rất ít trường được tổ chức nhằm làm tăng tối đa, hoặc thậm chí khuyến khích, những nhân tố này. Chúng ta có thể sử dụng tiền công *ít hơn* vào giáo dục và gặt hái được kết quả cao hơn nhiều nếu chúng ta để cho giáo viên và phụ huynh nắm quyền kiểm soát nhà trường.

Kế đến là vấn đề phương pháp giáo dục trong nhà trường. Và ở đây tôi sẽ đề cập đến nghiên cứu thứ hai, thực ra là một loạt nghiên cứu được ghi lại trong quyển sách tuyệt hay của Gordon Dryden và TS Jeannette Vos mang tựa đề *Cuộc cách mạng về phương pháp học tập (The Learning Revolution).* Dưới đây là một số phương pháp đã được chứng minh là có hiệu quả được giải thích trong sách:

„Ở Flaxmere, New Zealand, những đứa trẻ 11 tuổi học chậm hơn những đứa trẻ đồng lứa đến 5 năm đã trong vòng dưới 10 tuần dần theo kịp bằng cách theo một chương trình đọc hiểu với sự trợ giúp của băng từ.

„Trong một thử nghiệm trong quân đội Hoa Kỳ, những người lính sử dụng các kỹ thuật được giải thích trong sách để học tiếng Đức đã đạt được kết quả tốt hơn đến 661% - tức là kết quả hơn gấp hai lần trong 1/3 lượng thời gian.

„Trường trung học Bridley Moor ở Redditch, Vương quốc Anh, sử dụng các kỹ thuật học tăng tốc để học ngoại ngữ. Theo những phương pháp bình thường thì chỉ 11% học sinh đạt được mức điểm 80/100 trở lên. Theo phương pháp mới, 65% đạt được mức điểm ấy. Theo phương pháp thường, chỉ 3% đạt được số điểm 90/100 hoặc cao hơn. Còn theo phương pháp mới, 38% học sinh đạt 90 điểm trở lên. Do đó, theo phương pháp mới số điểm từ 90 trở lên tăng gấp *10 lần*.

Mặc dù không đề cập đến Nguyên lý 80/20, quyển sách của Dryden và Vos là một sự ca tụng Nguyên lý này. Điểm mấu chốt của Nguyên lý 80/20 là: *hãy làm những gì có hiệu quả nhất đặc biệt là trong những lĩnh vực của cuộc sống có tầm quan trọng cao nhất*. Luôn có một số nhỏ những phương

pháp, những người thực hiện, những nguyên nhân và những cách tiếp cận, tạo ra được những kết quả cao hơn nhiều. Hãy xác định cho được những nhân tố này. Rồi sau nhân rộng chúng ra. Hiệu quả sẽ tự động không những được nâng cao mà còn được nhân rộng.

Chúng ta có thể giải quyết các vấn đề giáo dục của chúng ta, song chúng ta cần phải triệt để. Chúng ta cần phải áp dụng những gì có hiệu quả cao nhất. Và điều này không chỉ có nghĩa là những phương pháp tối ưu đã được kiểm chứng, thu hút được khả năng phi thường của khối óc con người khi được kích hoạt mà còn có nghĩa là cơ cấu đúng cho giáo dục. Có đầy đủ bằng chứng cho thấy rằng điều này có nghĩa là nhà trường phải nắm quyền kiểm soát vận mệnh của mình. Phụ huynh và giáo viên ở mỗi trường phải có quyền thử nghiệm và kiểm soát, và chỉ chịu sự giám sát khách quan về hiệu quả hoạt động.

Có một nhân tố chủ chốt khác giúp chúng ta cải thiện một cách đáng kể hệ thống giáo dục của mình, và đó chính là cạnh tranh. Những trường tốt phải có điều kiện khuếch trương thêm cũng như tiếp quản những trường hoạt động kém, nếu đó là ý nguyện của phụ huynh và học sinh của trường này. Những trường không tốt phải buộc đóng cửa.

Cách đây vài năm, Peter Drucker chỉ ra rằng Hoa Kỳ là quốc gia phát triển duy nhất hầu như không có vấn đề cạnh tranh trong hệ thống trường học. Tình hình này hiện nay đang thay đổi: East Harlem, Minnesota, Iowa, Arkansas, Ohio, Nebraska, Idaho, Utah, Massachusetts, Vermont và Maine hiện nay tất cả đã có những yếu tố quan trọng mà học sinh có quyền tự ý lựa chọn. Thế nhưng hầu hết các quốc gia, trong đó có cả Hoa Kỳ, hiện vẫn chưa có hệ thống trường học theo hướng thiên về cạnh tranh. Chừng nào chúng ta vẫn chưa có một hệ thống trường học như thế thì chúng ta vẫn tiếp tục lừa dối học sinh và xã hội. Một khi có được hệ thống ấy thì bước nhảy vọt về hiệu quả giáo dục sẽ diễn ra thường xuyên và đầy kinh ngạc. Mức độ kém hiệu quả lâu nay quá lớn và giữa một số những trường ít ỏi xuất sắc và hàng loạt những trường bình thường có cả một cách biệt lớn, cũng như giữa số ít những phương pháp mang lại hiệu quả siêu việt và hàng loạt những phương pháp thông thường kém hiệu quả - khiến cho việc áp dụng một cách có hệ thống Nguyên lý 80/20 vào giáo dục – bằng cách sử dụng những phương pháp đã được kiểm chứng, trao quyền kiểm soát cho phụ huynh và giáo viên, và cho phép vấn đề cạnh tranh phát huy hết sức mạnh diệu kỳ của nó – sẽ tạo ra những kết quả có lợi đến kinh ngạc. Quả là một tội lớn đối với nhân loại,

mà trên hết là đối với trẻ em của chúng ta, nếu như chúng ta không chịu phóng thích nguồn sức mạnh này.

Nguyên lý 80/20 nêu bật tình trạng kém hiệu quả phổ biến

Tôi đã ca ngợi cách thức hoạt động của thị trường và cho rằng chúng ta có thể có thêm của cải do thị trường tự do mang lại trong khi vẫn hưởng thụ được trên của cải của mình mà không hề gây ra tình trạng thất nghiệp bất đắc dĩ hay gây ra tình trạng bất hòa trầm trọng hơn trong xã hội. Điều này nghe có vẻ quá lý tưởng. Lý do vì sao tôi tin như vậy là vì Nguyên lý 80/20 liên tục nhấn mạnh rằng chúng ta sử dụng quá ư là kém hiệu quả các nguồn tài nguyên của mình: thời gian, tiền của, sức lực, nỗ lực cá nhân, và trí thông minh. Điều nghịch lý là chính việc sử dụng các nguồn tài lực kém hiệu quả này lại là một tin rất vui. Bởi vì nói chung chúng ta hoạt động quá tồi, và vì chúng ta luôn tìm thấy một số ít nguồn tại nguyên hiêu quả hơn gấp *nhiều lần* so với đa số phần tài nguyên còn lại, chúng ta có thể thoải mái hoạt động tốt hơn nhiều. Thị trường tốt ở chỗ chúng tạo điều kiện để thuyên chuyển những nguồn tài nguyên có hiệu quả kém sang những nguồn tài nguyên có hiệu quả cao. Nhưng thị trường lại không đảm bảo cho sự thuyên chuyển này xảy ra. Cái đó phụ thuộc vào tri thức, kỹ nghệ và tinh thần dám mạo hiểm của doanh nghiệp. Những yếu tố này phát triển mạnh trong điều kiện thị trường hơn là trong điều kiện phi thị trường. Tuy nhiên thị trường luôn cần phải được lèo lái cho đúng hướng. Nếu thị trường tạo ra kết quả tốt nhất có thể được thì không thể tiếp tục có tiến bộ. Tiến bộ dựa vào việc tìm ra một cách tốt hơn để thực hiện mọi công việc. Và điều đó gồm cả cách thức chúng ta quản lý nền kinh tế thị trường tự do. Chúng ta luôn luôn có thể cải thiện thực trạng bằng cách áp dụng Nguyên lý 80/20.

Doanh nghiệp tự do sử dụng nguồn tài nguyên không đến nỗi tệ nhưng cũng không tốt lắm

Như nhà kinh tế chính trị người Pháp J-B Say đã nhận xét vào khoảng năm 1800, ‘nhà doanh nghiệp chuyển các nguồn tài nguyên kinh tế ra khỏi một khu vực có năng suất thấp sang một khu vực có năng suất cao hơn và tạo ra sản lượng cao hơn’. Quá trình này chính là trọng tâm của Nguyên lý 80/ 20, vốn chỉ ra rằng thông thường có rất nhiều cái có thể cải thiện được. Ngày nay quá trình này được gọi là “ác-bít”. Thị trường tự do tạo cơ hội cho ác-bít, nhưng nó không tự động tạo ra ác-bít và chỉ ở những lĩnh vực đơn giản nhất (chẳng hạn như giá trị tiền tệ quốc tế) thì ác-bít mới thực sự tỏ ra hiệu

quả và có tính thuyết phục.

Tập đoàn doanh nghiệp hiện đại, ở trong bất kỳ môi trường nào cho phép cạnh tranh, có khuynh hướng gia tăng mức độ ác-bít, như J-B Say đã từng quan sát thấy ở nhà doanh nghiệp. Thế nhưng, tiếc thay, hầu hết các lãnh đạo công ty lại không phải là nhà doanh nghiệp; và cơ cấu công ty càng phức tạp thì lại càng khó ác-bít hiệu quả. Các tập đoàn, đặc biệt là những tập đoàn có nhiều hoạt động kinh doanh khác nhau (những tập đoàn đa kinh doanh nắm quyền kiểm soát đại đa số các nguồn tài nguyên thị trường tự do), là những liên minh gồm nhiều nhà điều hành khác nhau (có hiệu suất hoạt động khác biệt nhau rất lớn) và nhiều phân khúc kinh doanh khác nhau (có khả năng sinh lời rất khác nhau). Đây là lý do vì sao hiện nay có xu hướng, rất phổ biến và phát triển nhanh chóng, tách các bộ phận của tập đoàn đa kinh doanh thành những công ty riêng tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh duy nhất. Những công ty được tách ra này thuần thiết về cơ cấu hơn vì chỉ tập trung vào một lĩnh vực kinh doanh và hoạt động của chúng trên thị trường chứng khoán là cực kỳ thuận lợi, biểu thị mức độ giảm trừ giá trị diễn ra trước khi phân tách công ty. Tầm quan trọng của việc loại bỏ giá trị âm trước đó, và việc dễ dàng làm tăng lợi nhuận một khi quá trình ácbít được tạo điều kiện dễ dàng nhờ đơn giản hóa cơ cấu, sẽ chẳng có gì là ngạc nhiên đối với những ai hiểu được Nguyên lý 80/20.

Nguyên lý 80/20 cho rằng doanh phân bổ nguồn tài nguyên không được tốt lắm

Quá trình ác-bít, tức là quá trình chuyển những nguồn tài nguyên sang những nguồn tài nguyên có năng suất hiệu quả cao hơn, không diễn ra một cách tự động, ngay cả trong những xã hội doanh nghiệp tự do nhất. Nó luôn cần được tác động lái đi đúng hướng. Làm thế nào ta tìm được đúng hướng? Và loại tác động nào là cần thiết?

Nguyên lý 80/20 cho chúng ta những câu trả lời rõ ràng. Hướng đi có thể xác định là tách số ít những lực lượng hùng mạnh ra khỏi số đông những lực lượng yếu kém bằng cách tách biệt (khử đi sự đổ đồng) đóng góp của mỗi lực lượng chiếu theo những tài nguyên dùng cho mỗi lực lượng. Nếu những lực lượng ấy tốt (ví dụ như đóng góp vào việc tạo ra lợi nhuận), chúng ta có thể thực hiện những bước nhảy vọt bằng cách lấy đi những tài nguyên từ đa số những khu vực hoạt động kém và phân về cho thiểu số những khu vực có năng suất cao (một ‘khu vực’ có thể là một sản phẩm, một khách hàng, một

kênh phân phối, một nhóm nhà điều hành hoặc bất kỳ sự kết hợp nào giữa những yếu tố này). Trong một số trường hợp, chúng ta có thể làm cho những khu vực có năng suất không được cao lắm trở nên có năng suất cao gấp nhiều lần bằng cách hoặc huấn luyện cho chúng bắt chước được hành vi hoạt động của các khu vực có năng suất cao hoặc triển khai chúng lại theo một cơ cấu mới để chúng có thể có hiệu quả cao hơn gấp nhiều lần. Tìm ra phương hướng bao gồm xem xét một cách cẩn trọng việc tách biệt hiệu quả hoạt động của từng lực lượng; và cũng thường bao gồm việc đơn giản hóa, phân quyền và đo đếm hiệu quả hoạt động ở mức tổng hợp thấp nhất một cách thường xuyên; và cần thiết phải có một cuộc giải phẫu triệt để nhằm phân bố lại nguồn tài nguyên để tận dụng hết khả năng của chúng. Sự tác động phải hướng vào những giải pháp vi mô hơn, triệt để hơn, theo đó chỉ có những lực lượng có năng suất cao mới được ban thưởng thêm nguồn tài nguyên còn những lực lượng có năng suất kém sẽ bị lấy bớt đi nguồn tài nguyên của mình.

Những người làm kinh doanh, cũng như bất kỳ ai khác, thông thường tỏ ra miễn cưỡng không muốn thực hiện những thay đổi triệt để và đơn giản hóa. Việc đơn giản hóa triệt để làm xáo trộn những quyền lợi bất di bất dịch (nhất là quyền lợi của chính các nhà quản lý), tạo ra những thay đổi làm phá vỡ cơ cấu cũ và đòi hỏi mọi người phải vừa có trách nhiệm vừa có ích cho tổ chức. Hầu hết mọi người đều muốn có cuộc sống bình yên, ổn định và không phải chịu trách nhiệm. Do thị trường không tự động hoạt động mà phải thông qua hoạt động của con người nên thị trường luôn luôn không hoàn hảo. Và tổ chức tham gia vào thị trường quy mô càng lớn và phức tạp bao nhiêu thì sự không hoàn hảo lại càng lớn bấy nhiêu. Các tổ chức thương mại xưa nay vẫn hoạt động hiệu quả hơn so với các tổ chức phi thương mại bởi vì ở đấy có nhiều điều kiện hơn cho ác-bít và bởi vì cạnh tranh bắt buộc ít nhất phải có một mức tối thiểu ác-bít nào đó. Tuy nhiên sẽ là sai lầm khi tin rằng các nhà doanh nghiệp ưa thích cạnh tranh. Nguyên lý 80/20 tuyên bố rằng thị trường luôn luôn không hoàn hảo, rằng việc sử dụng các nguồn tài nguyên hầu như bao giờ cũng dưới mức tối ưu một cách nghiêm trọng và rằng bao giờ cũng có điều kiện tốt cho ác-bít thông minh. Ác-bít sẽ có xu hướng làm đơn giản hóa và tập trung xem xét hiệu quả hoạt động riêng của từng tài nguyên.

Vậy thì thông điệp của Nguyên lý 80/20 dành cho phe cánh hữu có trách nhiệm là gì? Câu trả lời tất nhiên là quá đơn giản. Cánh hữu gồm những người bảo thủ, cấp tiến, tự do, những kẻ độc tài và những người theo chủ nghĩa tự do xã hội. Nhưng hầu hết những người thuộc cánh hữu có cùng

chung sự coi trọng sự bất bình đẳng kinh tế, sự khâm phục (dù lộ ra hoặc che giấu) đối với tầng lớp tinh hoa, sự căm ghét sự can thiệp về kinh tế và xã hội bằng các chính sách, và sự tán thưởng thị trường và cạnh tranh.

Về vấn đề bất bình đẳng kinh tế, Nguyên lý 80/20 nhận thấy rằng đó là một vấn đề thâm căn cố đế và lãng phí. Tương tự, nguyên lý này giúp giải thích cho sự thịnh hành của các nhóm tinh hoa và ủng hộ quan điểm rằng thành tựu là một cuộc chơi dành cho nhóm người thiểu số, nhưng nó cũng tập trung chú ý vào sự thất bại trong việc sử dụng tất cả các nguồn tài nguyên một cách hiệu quả. Các nhóm tinh hoa chỉ có thể biện minh được nếu họ cải thiện được chất lượng cuộc sống cho mọi người, chứ không phải chỉ cho riêng họ; và nếu họ thực sự nghiêm túc về việc làm giảm lãng phí xã hội. Nguyên lý 80/20 tán thành sự hiện diện của thị trường và xem ác-bít như một nguồn động lực tạo ra những bước nhảy vọt về sự phồn thịnh, nhưng chỉ ra rằng hầu hết các công ty đều quá kém về hiệu quả hoạt động và rằng các nhà quản lý không phải bẩm sinh đã thích cạnh tranh hay ác-bít. Chúng ta vẫn chưa xem xét liệu Nguyên lý 80/20 sẽ đưa chúng ta đến những chính sách can thiệp ít hơn hay sâu hơn, trong lĩnh vực kinh tế hoặc trong lĩnh vực xã hội.

Có chăng một cách hiểu

Nguyên lý 80/20 theo quan điểm cánh tả?

Nếu thị trường không tạo ra kết quả tối ưu và doanh nghiệp vốn không hiệu quả, như tuyên bố của Nguyên lý 80/20, thì liệu nguyên lý này có biện minh được cho sự can thiệp của nhà nước trong các vấn đề kinh tế và xã hội nhằm ngăn chặn sự lãng phí và tạo ra kết quả tối ưu cho mọi công dân?

Để bắt đầu trả lời cho câu hỏi này, trước tiên chúng ta hãy tránh không bàn các vấn đề kinh tế và bàn sơ qua về các vấn đề xã hội. Việc áp dụng Nguyên lý 80/20 có có nhanh chóng làm lộ ra những ý tưởng nào không? Và những ý tưởng ấy có thiên về ủng hộ một chính sách bảo thủ hay can thiệp?

Nguyên lý 80/20 giúp đẩy lùi tội phạm

Kể từ năm 1993, thành phố New York đã chứng kiến một sự tụt giảm đột ngột và đầy kinh ngạc về tỷ lệ tôi phạm. Ví dụ, ở khu vực Bắc Brooklyn, một trong những khu vực tội phạm khét tiếng, số vụ giết người đã giảm xuống từ 126 vụ vào năm 1993 còn 44 vụ vào năm 1995: giảm đến 65%!

Chất lượng cuộc sống trong thành phố đã được thay đổi – một sự thay đổi chẳng ai ngờ đến, song lại là một thay đổi được trù liệu hữu ý. Cảnh sát trưởng William Bratton xác định rằng phần lớn tội phạm là do một số nhỏ kẻ phạm tội gây ra và xảy ra trong một số nhỏ các tình huống điển hình, như những thanh niên rượu chè ở các góc phố. Lúc đầu ông chỉ đạo một cuộc ra quân hùng hạnh của đội ngũ cảnh sát nhằm vào những khu vực nổi cộm nhất và giải quyết một nhóm thiểu số phần tử phạm pháp và tình huống đang gây ra phần lớn số tội phạm. Cảnh sát áp dụng hình thức "không khoan nhượng" với tình trạng bất hợp pháp, thậm chí với những tội nhẹ như rượu chè ở các góc phố, phóng uế ngoài đường và vẽ bậy trên tường. Một cuộc ra quân hùng hậu nhưng nhắm vào một số đối tượng ít ỏi tỏ ra hiệu quả. Cho dù có ý thức hay không, ông Bratton lúc ấy đang áp dụng Nguyên lý 80/20: tập trung vào số 20% gây ra 80% vấn đề, trong trường hợp này là quyết tâm loại bỏ tận gốc 20% số vụ phạm pháp mấu chốt.

Nỗ lực này, cũng tương như như một nỗ lực trước đó do Thị trưởng thành phố Marbella ở Tây Ban Nha, hiệu quả hơn nhiều so với tiên đoán của bất kỳ ai, không chỉ trong việc tấn công vấn đề tội phạm trong nhóm đối tượng mà còn trong việc làm thay đổi bộ mặt của những khu dân cư bị ảnh hưởng. Khái niệm ngưỡng chuyển đổi được bàn ở Chương 1 có thể giúp giải thích vì sao điều này đã xảy ra. Ý tưởng là một khi một cách tân hay một tập quán mới phát triển đến một mức nào đó, chỉ cần một lượng nhỏ công sức thêm vào có thể gặt hái được những kết quả khổng lồ. Mặc dù có tồn tại một số lượng tội phạm nhất định trong khu vực, thậm chí dưới những hình thức tương đối nhẹ như nhậu nhẹt nơi công cộng, phóng uế ngoài đường hay vẽ bậy trên tường, hành vi có khuynh hướng tập trung về mẫu số chung nhỏ nhất. Xe hơi bị đập phá, những công dân có chút ít ý thức tuân thủ luật pháp phạm những tội nhẹ và những người giàu có và người đứng tuổi tránh không ra đường. Thế nhưng khi nỗ lực của cảnh sát đạt đến điểm mà tội phạm trở nên đủ hiếm và khu phố trở nên đủ văn minh thì thái độ và hành vi đột ngột thay đổi và cả khu vực được "lột xác".

Ý nghĩa cho chính sách xã hội đã quá rõ ràng. Chi phí đổ vào việc giải quyết các vấn đề xã hội khi chưa đạt đến điểm ngưỡng chỉ là coi như đổ sông đổ biển. Nhưng nếu một lượng nỗ lực nhỏ giúp đạt tới điểm ngưỡng, bằng cách dồn công sức vào 20% số tình huống gây ra 80% vấn đề thì tác động của mỗi lượng tăng nhỏ về tiền của hay công sức sẽ cực kỳ lớn.

Thế nhưng, bạn có thể hỏi, điều này có liên quan gì đến cánh tả và cánh

hữu, với quan điểm chính trị bảo thủ và tự do chứ? Thực chất, là nhiều đấy. Có lẽ tôi đã hơi gian lận một tí khi bàn trước về vấn đề tội phạm, một trong số ít những vấn đề xã hội mà cánh hữu chuộng cách giải quyết bằng sự can thiệp của nhà nước (dưới hình thức cảnh sát). Không còn gì nghi ngờ nữa rõ ràng là Nguyên lý 80/20 có thể sử dụng hiệu quả nhất để làm giảm tội phạm. Một ví dụ khác là một cách tiếp cận mới đây của lực lượng cảnh sát Anh nhằm vào 20% đối tượng tội phạm, bằng cách bố ráp cùng lúc nhà ở của nhóm đối tượng. Và nếu cách tiếp cận can thiệp, tập trung có hiệu quả trong vấn đề tội phạm, thì về bản chất không có lý do gì cách tiếp cận can thiệp không thể thành công trong lĩnh vực chính sách xã hội.

Hai chữ "nhưng" lớn trong sự can thiệp xã hội

Tuy nhiên, có hai chữ "nhưng" lớn khi nói rằng các chương trình xã hội theo hướng can thiệp có thể được chứng minh là đúng bởi Nguyên lý 80/20.

Chữ "nhưng" thứ nhất là Nguyên lý 80/20 có thể dẫn đến những giải pháp khác thường. Hãy nhớ ý tưởng cốt lõi của nguyên lý này: bất kỳ một vấn đề hoặc một cơ hội nào đều có một số ít nguyên nhân quan trọng mà chúng ta cần phải xác định và xử lý một cách quyết liệt và tập trung. Áp dụng ý tưởng này có thể đưa đến những câu trả lời mâu thuẫn với những câu trả lời đặc trưng của cánh tả và cánh hữu.

Hãy xét vấn đề nhiều tranh cãi là chăm sóc ý tế. Cánh tả ở hầu hết các quốc gia muốn mở rộng thêm phạm vi chăm sóc y tế: xây dựng thêm bệnh viện, thuê nhiều bác sỹ và y tá hơn và dành ngân sách lớn hơn cho mục tiêu này, nếu cần thiết thì sẽ đánh thuế cao hơn để lấy quỹ. Cánh hữu thì muốn giữ nguyên hoặc cắt giảm thuế và đảm bảo chăm sóc y tế do nhà nước trợ cấp chỉ ưu tiên cho những ai thực sự có nhu cầu. Trong cuộc tranh luận này, hai phe gần như không có cơ sở gì chung và không dễ có cách gì để nói chủ trương nào là tốt hơn.

Nhưng nếu chúng ta hỏi Nguyên lý 80/20 ủng hộ phe nào thì câu trả lời là: không phe nào cả. Cách đây 20 năm, Bộ trưởng Y tế Hoa Kỳ đã cố gắng xác định nguyên nhân gây ra bệnh tật và kết luận rằng chỉ 10% là do chăm sóc y tế hay thiếu chăm sóc y tế; và đúng 50% có liên quan đến hành vi cá nhân. Thế nhưng dưới thời Đảng Cộng hòa lẫn Đảng Dân chủ, ngân sách phân bổ cho chữa trị y tế cao hơn gấp 20 lần so với ngân sách phân bổ cho tổng các chương trình khuyến khích chế độ ăn uống tốt hơn, giáo dục y tế, phát thuốc

tự chữa và tập luyện sức khỏe cá nhân.

Nguyên lý 80/20 xác nhận rằng 20% tiền của bỏ ra sẽ tạo ra 80% kết quả mong muốn và ngược lại. Sự tiến bộ phụ thuộc vào việc xác định những cái 20% tạo ra 80% kết quả và những cái 80% tạo ra chỉ 20% kết quả. Trong trường hợp này, cái 20% dẫn đến 80% kết quả rõ ràng là giáo dục y tế, đặc biệt là ở giai đoạn đầu khi nó có hiệu quả cao nhất. Trong trường hợp chăm sóc y tế, cũng như trong hầu hết mọi lĩnh vực khác, biện pháp ngăn ngừa là tốt hơn và ít tốn kém hơn nhiều so với việc chữa trị; ngăn chặn bệnh tật ở những giai đoạn đầu thì tốt hơn và ít tốn kém hơn là ngăn chặn chúng sau đó; và việc tạo ra những thói quen sống lành mạnh trong giới trẻ, những thói quen mà có thể kéo dài suốt một đời người, sẽ có lợi hơn nhiều so với hầu hết bất kỳ hình thức chi tiêu xã hội nào khác.

Dồn hết công sức vào giáo dục y tế để đạt đến điểm ngưỡng là khi giáo dục y tế thực sự có hiệu quả, đến khi nó thực sự làm thay đổi hành vi con người là việc nên làm. Nhà nước nên tạo ra và giám sát các chương trình nhằm đảm bảo có được những bước tiến lớn về chế độ ăn uống, tập luyện lành mạnh, có lẽ bằng cách sử dụng các công ty tiếp thị trong khu vực tư nhân và trả tiền cho họ theo kết quả. Có lẽ chúng ta cần ít bệnh viện hơn, ít bác sỹ hơn, và ít y tá hơn; và cần thêm những người làm công tác y tế tự nguyện tại nhà hơn, nhiều nhà dinh dưỡng hơn, nhiều phòng tập thể dục hơn, nhiều công cụ tập luyện hơn, nhiều công viên hơn, nhiều làn đường dành cho xe đạp hơn và đánh thuế cao hơn vào những loại thức ăn không có lợi cho sức khỏe.

Chữ "nhưng" thứ hai xoay quanh hiệu quả hoạt động của nhà nước

Nguyên lý 80/20 tương đối lạc quan về vấn đề thiết kế xã hội. Nguyên lý này hứa hẹn rằng những giải pháp khác thường, dựa trên quan sát rằng 20% tạo ra 80% kết quả rồi sau đó tập trung nỗ lực vào cái 20% đó, có thể cho kết quả cao hơn với lượng công sức ít hơn; và rằng bằng cách khoanh vùng đối tượng và phân bố lượng tài nguyên đủ để đạt đến điểm ngưỡng, chúng ta có thể tạo ra những cải thiện lớn trong bất kỳ vấn đề xã hội nào. Như nói ở phần trên, chữ "nhưng" thứ nhất là giải pháp tìm ra sẽ mang tính khác thường và thực dụng, dựa trên quan sát những cái 20% thực sự có hiệu quả. Bây giờ đã đến lúc chúng ta bàn về chữ "nhưng" thứ hai, chữ "nhưng" gây ra những vấn đề lớn còn lại. Đó là thành tích hoạt động của nhà nước với tư cách là nhà cung cấp dịch vụ thật đáng ta thán và kém xa thành tích của các dịch vụ tư

nhân. Ngoài một số ít trường hợp ngoại lệ (như Dịch vụ Y tế Quốc gia của Liên hiệp Anh NHS) các dịch vụ do nhà nước cung cấp dường như luôn thuộc nhóm 80% hoạt động chỉ mang đến 20% giá trị.

Tạo sao mọi phiên bản siêu nhà nước của thế kỷ XX đều thất bại

Nguyên lý 80/20 không những có thể quan sát thấy hiệu quả hoạt động kém của các siêu nhà nước mà nó còn đi tiếp bước nữa là tìm cách lý giải sự yếu kém ấy. Ở phần trên, chúng ta chỉ trích hầu hết các doanh nghiệp tư nhân là hiệu quả kém, vì Nguyên lý 80/20 chứng minh được rằng hầu hết các tập đoàn, đặc biệt là những tập đoàn phức tạp và kinh doanh đa ngành, có khuynh hướng trợ cấp chéo các hoạt động và làm khó phân biệt mức độ hiệu quả thực sự, ở cấp độ sản phẩm, khách hàng, bộ phận phòng ban và cấp quản lý. Tuy nhiên, hiệu quả kém của các dịch vụ tư nhân chỉ mang tính tương đối và sẽ quá khắt khe nếu chúng ta phủ nhận những tiến bộ lớn lao về mức sống mà các tập đoàn doanh nghiệp hiện đại đã tạo ra. Trong vòng 100 năm qua, sản lượng trên mỗi đầu công nhân tăng lên gấp 50 lần và, nếu không phải nộp một phần ngân sách về cho nhà nước, thì mức sống cũng sẽ tăng theo. Các tập đoàn kinh doanh lớn xứng đáng được ghi công cho sự dồi dào đến chóng mặt này.

Việc nhà nước cung cấp dịch vụ hầu như đảm bảo cho những dự đoán kinh khủng nhất của Nguyên lý 80/20 là đúng. Đó là do không thể nào xác định được giá trị đóng góp của các dịch vụ và rất khó đo lường được mối quan hệ giữa đầu vào và đầu ra thậm chí ở những mức độ rất là chung chung; ở mức độ thành phần, thì điều này là hoàn toàn không thể. Đó không phải là do ác ý hay yếm thế của những nhà cung cấp dịch vụ nhà nước, mà nó vốn nằm ngay bên trong một hệ thống trong đó khách hàng hầu như không có quyền chọn lựa, trong đó không có nhu cầu đo đếm hiệu quả hoạt động và trong đó người cung cấp giá trị cao hơn không được trọng thưởng.

Tất cả mọi tổ chức, đặc biệt là những tổ chức phức tạp, bản thân đã và cố tình hoạt động không hiệu quả. Cái làm cho các tổ chức thuộc khu vực tư nhân ít kém hiệu quả hơn các tổ chức thuộc khu vực công chính là yếu tố thị trường. Yếu tố này xưa nay không hề tồn tại ở khu vực công, do đó những nhà cung cấp dịch vụ kém không bị "chết" và quan trọng hơn nữa là những nhà cung cấp dịch vụ tốt không có được những nguồn tài nguyên mới. Quá trình ác-bít theo Nguyên lý 80/20 không được phép thực hiện. Ở khu vực công, Phân tích 80/20 chẳng có ích lợi gì do hầu như không thể thu được

những dữ liệu thành phần, có ý nghĩa về hiệu quả hoạt động, và nếu có thể đi chăng nữa thì không ai có động lực hoặc nhu cầu làm một điều gì đó để khuyến khích số ít những nhà cung cấp dịch vụ có giá trị nhất và lấy đi những nguồn tài nguyên khỏi tay các nhà cung cấp dịch vụ có giá trị kém. Do đó, tạo ra những bước nhảy vọt về giá trị là điều không thể. Và vì thế, nếu chúng ta muốn đạt được nhiều với lượng công sức bỏ ra ít hơn thì cách bắt đầu tốt nhất là tước hết mọi chức năng cung cấp dịch vụ của nhà nước.

Những người thuộc cánh tả thông minh đã bắt đầu nhìn thấy vấn đề này. Việc xóa bỏ chức năng cung cấp dịch vụ của nhà nước không nhất thiết có nghĩa là nhà nước sẽ có vai trò nhỏ hơn với tư cách là người nắm ngân sách. Mức thuế và việc phân bố lại của cải không nhất thiết phải có liên quan gì với phạm vi cung cấp dịch vụ của nhà nước. Thế nhưng trên thực tế, vẫn sẽ có một mối tương quan nào đó. Nếu nhà nước không chịu từ bỏ hầu hết những chức năng cung cấp dịch vụ của mình thì sự phản đối việc thu thuế và giá trị nhà nước thấp sẽ dẫn đến mức trợ cấp thấp hơn từ phía nhà nước. Ngược lại, nếu nhà nước chịu cho thầu các dịch vụ (dù cho các tổ chức tình nguyện hoặc các tổ chức thuộc khu vực tư nhân, hoặc lý tưởng là cho hai loại tổ chức này cạnh tranh đấu thầu), chúng ta sẽ có thể khuếch trương khối lượng và giá trị của mảng cung cấp dịch vụ với chi phí thấp vừa đủ, có thể chấp nhận được.

Nguyên lý 80/20 gợi cho chúng ta điều gì về sự can thiệp kinh tế của nhà nước?

Vấn đề gây tranh cãi lớn duy nhất giữa cánh tả và cánh hữu mà chúng ta vẫn chưa xét đến là sự can thiệp của nhà nước vào lĩnh vực kinh tế. Nguyên lý 80/20 không tin vào sự hoàn hảo của cơ chế thị trường, do nó bị ảnh hưởng của những tổ chức phức tạp có thể hoạt động rất kém hiệu quả. Tuy nhiên cơ chế thị trường phân quyền, trong đó người tiêu thụ có thể tự do mua được giá trị, tạo động lực cho quá trình ác-bít và hiệu suất hoạt động. Trên thực tế, sự can thiệp của nhà nước hầu như bao giờ cũng thiên hẳn về phía người sản xuất (người sản xuất có thể vận động hàng lang rất hiệu quả và đôi lúc, với những mức độ trung thực khác nhau, lật đổ nhà nước vốn lúc nào cũng quan tâm đến tình trạng có việc làm trước mắt) và đi ngược lại quyền lợi của người tiêu thụ. Chính sách chống tờ-rớt là chính sách duy nhất mà nhà nước tỏ ra thiên về phía người tiêu dùng, và thậm chí ở đây những thành tựu đạt được trong 2/3 thế kỷ qua có chăng cũng là quá bé nhỏ.

Nguyên lý 80/20 gợi ra rằng ác-bít và hiệu suất hoạt động có được điều kiện thuận lợi nhất khi nhà nước can thiệp ít nhất vào các vấn đề kinh tế. Điều này trái ngược hẳn với giá trị của sự can thiệp vào các vấn đề xã hội (miễn là nhà nước không trực tiếp cung cấp các dịch vụ). Trong các vấn đề xã hội, tiềm năng cải thiện bằng cách áp dụng Nguyên lý 80/20 quả là to lớn. Lãng phí gây ra cho xã hội nói chung chỉ có thể giảm thiểu đến mức tối đa khi xã hội tổ chức lại những hoạt động của mình một cách triệt để, và các cơ chế chính trị là những cơ chế duy nhất làm cho điều đó xảy ra.

Nguyên lý 80/20 xác nhận có tiềm năng cho những cải thiện to lớn

Những người thuộc các phe khác sẽ phải xác định xem chương trình mà Nguyên lý 80/20 gợi ra thuộc về phe cánh tả, phe trung lập cấp tiến hay phe cánh hữu cấp tiến. Có thể Nguyên lý 80/20 có thể giúp xếp lại một số vấn đề tranh luận vô ích giữa cánh tả và cánh hữu: đó là những vấn đề dựa trên quan điểm chứ không phải dựa trên quyền lợi. Điểm mấu chốt của Nguyên lý 80/20 là nó nêu bật những chênh lệch to lớn về hiệu quả hoạt động vốn có trong mọi phương diện của cuộc sống: sự mất cân đối giữa đầu vào và đầu ra, cách chúng ta tự lừa dối mình bằng việc tư duy theo những con số quân bình và hiệu quả hoạt động tổng thể, sự khác biệt giữa số ít phương pháp có hiệu quả cao và đa số các phương pháp tầm thường. Do đó, Nguyên lý 80/20 tự trong nội tại đã mang tính xông xáo, đầy tham vọng, nôn nóng thay đổi hiện trạng và gắn chặt với ý tưởng tiến bộ – nguyên lý này khẳng định rằng chúng ta có thể thực hiện những cải thiện to lớn cho sự giàu sang và hạnh phúc mọi cá nhân và cho chất lượng xã hội nói chung.

Do đó Nguyên lý 80/20 mở ra tiềm năng cho các công dân trung thực, không vụ lợi thay thế các đảng phái chính trị và khởi đầu một trang mới. Giá trị chính của Nguyên lý 80/20 đối với lợi ích công, cũng như đối với lợi ích công ty và cá nhân, chính là những thấu hiểu mà nó mang đến cho chúng ta về nguyên nhân và kết quả. Sự thấu hiểu ấy cho phép chúng ta thực hiện những bước tiến dài về phía trước. Những thay đổi tích cực luôn luôn có thể thực hiện được và luôn tính phá vỡ. Những chỉ dẫn của Nguyên lý 80/20, trong chính sách công cũng như ở những lĩnh vực khác, mang tính cấp tiến, nhắm đến sự thay đổi và dựa vào hiệu quả hoạt động.

Vậy thì, câu trả lời của tôi là Nguyên lý 80/20 quả có một sức mạnh đạo

đức. Nó thách thức chúng ta cơ cấu các tổ chức (dù phi lợi nhuận hay tạo lợi nhuận) và xã hội sao cho lượng tài nguyên lớn nhất có thể được phân về cho số ít mảng hoạt động cực kỳ hữu ích đối với người dân, và đảm bảo rằng hiệu quả của đa số những nguồn tài nguyên hiện có năng suất không cao được tăng lên gấp bội.

Tiến bộ: một thực tế trong quá khứ, hiện tại và tương lai

Tạo sao chúng ta lại không chịu tin vào khả năng làm tăng hiệu quả của con người chứ? Vào năm 1798 Thomas Malthus, một mục sư lập dị người Anh, bày tỏ quan ngại trong bài viết của mình mang tựa đề Luận bàn về dân số (Essay on Population) "rằng khả năng của dân số lớn hơn rất nhiều so với khả năng của trái đất trong việc tạo ra nguồn sống cho con người". Malthus đã đúng khi nói về sự sinh sôi của con người trên trái đất, nhưng có thể ông đã không thể tưởng tượng ra được sự gia tăng về năng suất nông nghiệp đang diễn ra lúc ấy. Ở phương Tây ngày nay chúng ta có thể tự nuôi sống mình, song số lao động thuê vào làm nông nghiệp đã giảm từ 98% xuống còn khoảng 3%! Và công nghiệp đã tạo ra những gia tăng khá lớn về sự giàu có và sản lượng trên một đầu người, mức tăng sản lượng gộp là 3-4% mỗi năm, hay nói cách khác là tăng gấp 50 lần sản lượng trên mỗi đầu công nhân.

Trong suốt quãng đời của mình, chúng ta đã chứng kiến chất lượng hàng tiêu dùng được nâng lên mức hoàn hảo và tính đa dạng mà ông bà ngày xưa không thể nào tưởng tượng ra. Chúng ta cũng đã chứng kiến hàng loạt những sản phẩm điện tử kỳ diệu mới làm thay đổi bộ mặt của gia đình và cơ quan và ranh giới giữa chúng. Chúng ta đã quan sát thấy những quốc gia từ bờ vực của sự diệt vong đã đứng lên trở thành những quốc gia công nghiệp hàng đầu rất phồn thịnh và biết nhìn ra thế giới bên ngoài. Chúng ta đã chứng kiến hầu hết các quốc gia ở châu Âu đã từ bỏ những thù nghịch dân tộc và ý thức hệ và cả một vùng đất mới của thế giới (ở châu Á) tự mình vươn lên đạt tới sự thịnh vượng. Tất cả những thành tựu ấy đã áp dụng tinh thần của Nguyên lý 80/ 20, và nhiều thành tựu ngoạn mục nhất về chất lượng, lĩnh vực điện tử và điện toán, đã vận dụng đúng đắn Nguyên lý 80/20 để làm thay đổi hiệu quả.

Chúng ta thấy hết những điều này, thế mà chúng ta vẫn không thể tin vào khả năng tạo ra tiếp những tiến bộ lớn lao. Chúng ta tưởng tượng ra rằng khả năng làm thay đổi thế giới của công nghiệp đã đi đến đường cùng, rằng những gì có thể đạt được đều đã đạt tới và rằng chúng ta và thế hệ sau chỉ còn mong làm sao củng cố được những thành tựu hiện nay. Chúng ta không

tin những nhà chính trị, chúng ta không tin vào công nghiệp và chúng ta đã từ bỏ thói quen nuôi hy vọng. Chúng ta lo lắng cho công việc của mình và tin rằng có lẽ chúng ta đang phải đương đầu với tình trạng tan rã của xã hội văn minh.

Nếu chúng ta chấp nhận Nguyên lý 80/20, chúng ta sẽ giảm bớt được nỗi lo sợ nhờ có được một tinh thần lạc quan lớn. Hãy tin tôi, với kinh nghiệm của một nhà tư vấn chiến lược dày dạn kinh nghiệm, quá quen thuộc với những công ty "toàn cầu" đã trỗi lên từ bờ vực phá sản thành những công ty hàng đầu, vẫn còn có nhiều cơ hội để nâng cao hiệu quả của công nghiệp. Các tập đoàn sẽ không đột ngột ngừng phát triển về năng suất. Họ chỉ mới bắt đầu áp dụng công nghệ thông tin một cách đúng đắn. Họ chỉ mới gần đây phát hiện ra rằng khách hàng và nhà đầu tư còn quan trọng hơn cả các quy trình quản lý nội bộ của họ. Hiện họ đang dần biết cách cạnh tranh có hiệu quả. Và quan trọng hơn hết là họ đang bắt đầu ý thức được rằng tính phức tạp trong cơ cấu của họ đang gây ra không biết bao nhiêu là tốn kém và lãng phí.

Tôi tuyệt đối tin tưởng vào dự đoán rằng sự kết hợp giữa công nghệ và quyết tâm mới từ phía các nhà điều hành cấp cao nhằm phục vụ khách hàng và nhà đầu tư, dù có ảnh hưởng như thế nào đối với cơ cấu quản lý đi nữa, sẽ đưa một số ít công ty – nên nhớ rằng chỉ cần một số ít công ty thôi cũng đủ chứng minh rằng có thể đạt được những thành tựu cao hơn nhiều so với mức hiện nay – đến những thành công kinh ngạc đến mức (miễn là thị trường vẫn tiếp tục được tự do ở mức chấp nhận được) trong vòng 50 năm tới chúng ta sẽ phải sửng sờ trước sự thay đổi về mức sống do các tập đoàm tạo ra, hơn cả sự kinh ngạc mà chúng ta có ngày hôm nay đối với sự tiến bộ trong nửa thế kỷ qua.

Và cho dù các tập đoàn với vai trò hiện nay có đạt được thành tựu lớn lao mấy đi nữa, thì vẫn luôn còn đó hiệu ứng bội số, như Nguyên lý 80/20 hứa hẹn như vậy. Trong trường hợp này, chúng ta có thể xác định nó một cách dễ dàng. Nó đứng sừng sững phía trên chúng ta với tính chất kém hiệu quả phơi ra ấy của nó: đó là khu vực nhà nước. Dẫu đã có tư hữu hóa, khu vực nhà nước, theo ý nghĩa chung nhất của nó, vẫn ngốn hết 30-50% các nguồn tài nguyên kinh tế ở hầu hết các quốc gia. Ở Vương quốc Anh, cái nôi của tư hữu hóa, khu vực quốc doanh vẫn ngốn hơn 40% tài nguyên. Thế nhưng lập luận cho việc nhà nước cung cấp các dịch vụ đã bị đập tan và chẳng còn mấy ai dù theo cánh tả tin vào lập luận ấy nữa. Nếu chúng ta tư hữu hóa tất cả, cả

giáo dục lẫn các dịch vụ bảo vệ an ninh, nhưng trên cơ sở đảm bảo sự cạnh ranh có hiệu quả giữa các nhà cung cấp dịch vụ mới và hiện thời, và cho phép các tổ chức phi lợi nhuận cạnh tranh một cách bình đẳng với các tổ chức tạo lợi nhuận, chúng ta sẽ có được sự gia tăng giá trị thường xuyên và đáng kể. Quan trọng hơn hiệu quả làm giảm chi phí, chúng ta sẽ chứng kiến những cải thiện tuyệt vời về chất lượng dịch vụ. Trong ngành giáo dục chẳng hạn, một số trường và phương pháp giảng dạy hiệu quả hơn gấp 50 lần so với các trường và phương pháp khác, và hiện chỉ có một phần trăm rất nhỏ các nhà giáo đang sử dụng công nghệ thông tin một cách sáng suốt. Nếu chúng ta loại bỏ những rào cản thể chế đối với ác-bít và với sự phổ biến rộng ra những tập quán làm việc tốt nhất thì ảnh hưởng đối với cuộc sống của chúng ta và nền kinh tế hầu như quá sức tưởng tượng. Nếu chúng ta áp dụng Nguyên lý 80/20 có hiệu quả như đã áp dụng trong lĩnh vực máy điện toán thì hiệu ứng bội số sẽ rất là kinh ngạc.

Hãy có trách nhiệm đối với tiến bộ

Hãy gạt bỏ tư tưởng hoài nghi và bi quan của mình. Những thói xấu ấy, cũng như những tư tưởng đối nghịch, có khả năng tự thân biến thành hiện thực. Hãy lấy lại niềm tin vào sự tiến bộ. Hãy ý thức rằng tương lai đang là đây; ngay trong số ít những tấm gương sáng ngời, trong nông nghiệp, công nghiệp, dịch vụ, giáo dục, trí thông minh nhân tạo, khoa học y tế, vật lý và thực chất trong mọi ngành khoa học, và thậm chí trong các thử nghiệm chính trị và xã hội, trong đó chúng ta đã vượt qua những mục tiêu mà trước kia chưa từng ai có thể tưởng tượng ra và những mục tiêu mới tiếp tục bị chinh phục. Hãy ghi nhớ Nguyên lý 80/20. Sự tiến bộ xuất phát từ một thiểu số những con người hoặc các tổ chức chứng minh được rằng mức hiệu quả hoạt động mà trước kia được cho là đã đạt tới trần có thể sẽ trở thành mức sàn đối với tất cả mọi người. Sự tiến bộ đòi hỏi phải có tầng lớp tinh hoa, nhưng đấy phải là lớp tinh hoa sống để đạt đến vinh quang và để phục vụ cho xã hội, sẵn sàng cống hiến tài năng của mình cho mọi người chúng ta. Sự tiến bộ tùy thuộc vào thông tin về những thành tựu phi thường và sự phát tán những thử nghiệm thành công, vào việc phá vỡ những cơ cấu được số đông chạy theo quyền lợi riêng dựng lên, vào việc đòi hỏi những tiêu chuẩn dành riêng cho một thiểu số có đặc ân đặc quyền phải được chia sẻ cho tất cả mọi người chúng ta. Và trên hết, sự tiến bộ, như văn hào Bernard Shaw đã bảo chúng ta, đòi hỏi chúng ta phải có những yêu cầu hơi quá mức. Chúng ta phải tìm ra cái 20% trong bất kỳ lĩnh vực nào tạo ra 80% giá trị, và sử dụng những dữ kiện tìm ra được để nhân lên gấp bội những gì chúng ta cho là có giá trị. Nếu

mục tiêu của chúng ta luôn phải vượt quá tầm với thì sự tiến bộ đòi hỏi chúng ta phải nắm được bất cứ những gì mà một thiểu số cá nhân đã đạt được và đảm bảo rằng đó là mức chuẩn tối thiểu cho tất cả chúng ta.

Cái hay nhất của Nguyên lý 80/20 là bạn không cần phải chờ đợi ai cả. Bạn có thể bắt đầu thực hành nguyên lý này trong cuộc sống cá nhân và trong công việc của mình. Bạn có thể đóng góp những phần nhỏ nhoi của mình – từ những thành tựu, hạnh phúc và khả năng phục vụ lớn nhất của riêng bạn – cho mọi người và biến chúng thành phần quan trọng nhiều hơn nữa trong cuộc sống của mình. Bạn có thể nhân lên gấp bội những chỗ đạt hiệu quả cao của mình và loại bỏ hầu hết những chỗ hiệu quả thấp đi. Bạn có thể xác định được số đông những hoạt động giá trị kém và thừa thải và bắt đầu cắt bỏ đi những cái thừa thải ấy. Bạn có thể khu biệt những phần trong cá tính, cách làm việc, lối sống và các mối quan hệ của mình mà, chiếu theo lượng thời gian và công sức bỏ ra, giúp tạo ra cho bạn giá trị cao gấp nhiều lần so với những cái tầm thường thường nhật, và một khi khu biệt được chúng, bạn có thể, với lòng quả cảm và kiên quyết cao, nhân chúng lên gấp bội. Bạn có thể trở thành một con người hay hơn, hạnh phúc hơn, và hữu ích hơn. Và bạn có thể giúp cho người khác cũng được như bạn.

CHÚ THÍCH

CHƯƠNG 1

1. Josef Steindl (1965) Random Processes and the Growth of Firms: A Study of the Pareto Law, London: Charles Griffim, trang 18.

2. Nhiều công trình nghiên cứu cho thấy có một lượng rất lớn những bài báo ngắn có nói đến Nguyên lý 80/20 (thường được gọi là Quy tắc 80/20), nhưng không đề cập rõ cuốn sách nào bàn về đề tài này. Nếu có một cuốn sách về Nguyên lý 80/20 nào, cho dù chỉ là một công trình học thuật chưa được xuất bản, xin quý độc giả mách cho. Một cuốn sách xuất bản gần đây, mặc dù nội dung không thật sự là bàn về Nguyên lý 80/20, quả có lưu ý người đọc đến tầm quan trọng của nguyên lý này. Cuốn The 20% Solution của John J Cotter (Chichester: John Wiley, 1995) có đưa ra một câu trả lời đúng trong lời giới thiệu: “Hãy nghĩ ra 20% những gì bạn làm có góp phần lớn nhất cho thành công của bạn trong tương lai, sau đó hãy tập trung thời gian và sức lực của bạn vào 20% ấy”, (trang xix). Cotter nói điều này trong đoạn nhắc đến Pareto (trang xxi), nhưng cả Pareto lẫn Nguyên lý 80/20 (cho

dù dưới tên gọi gì) đều không được đề cập đến ở đâu khác ngoài phần giới thiệu, và cái tên Pareto thậm chí còn không được liệt kê trong phần chỉ mục (mục lục chi tiết). Cũng như nhiều tác giả, Cotter tỏ ra không cập nhật lắm khi gán công thức 80/20 cho Pareto: Vilfredo Pareto là một nhà kinh tế học sinh ở Pháp cách đây 100 năm đã quan sát thấy rằng 20% các yếu tố trong hầu hết trường hợp là nguyên nhân của 80% những gì xảy ra (nghĩa là, 20% số khách hàng của công ty tạo ra 80% số lợi nhuận của công ty). Ông đã gọi đó là Định luật Pareto (trang xxi). Thật ra, Pareto chưa bao giờ sử dụng cách nói "80/20" hay cách nói nào tương tự. Cái mà ông gọi là "định luật" thật ra là một công thức toán học (có nêu trong ghi chú 4), là một khái niệm tách biệt khỏi (mặc dù là căn nguyên gốc rễ của) Nguyên lý 80/20 như chúng ta biết ngày nay.

3. The Economist (1996) Living with the car, The Economist, số ra ngày 22-6, trang 8.

4. Vilfredo Pareto (1896/7), Cours d'Economique Politique, Lausanne University. Mặc dù xưa nay có nhiều người vẫn nhầm lẫn, Pareto không hề sử dụng cụm từ "80/20" khi bàn đến tình trạng bất bình đẳng thu nhập, cũng như bất kỳ chỗ nào khác. Thậm chí ông cũng không đưa ra nhận xét đơn giản rằng 80% thu nhập được kiếm bởi 20% dân số lao động, mặc dù kết luận này có thể rút ra từ những tính toán phức tạp hơn rất nhiều của ông. Điều mà Pareto đã khám phá, và cũng là điều làm ông và những người theo tư tưởng của ông hào hứng nhất, là mối quan hệ thường hằng giữa những người thu nhập cao nhất và tỷ lệ thu nhập tổng cộng mà họ được hưởng, một mối quan hệ theo một công thức lô-ga-rít thường quy và có thể biểu diễn bằng biểu đồ theo một hình dạng tương tự trong bất kỳ một quãng thời gian hay một đất nước nào. Công thức này như sau. Gọi N là số những người có thu nhập cao hơn x, với A và m là những hằng số. Pareto tìm thấy công thức:
$\log N = \log A + m \log x$

5. Cần nhấn mạnh rằng sự đơn giản hóa này không phải được đưa ra bởi Pareto hay, buồn thay, những người theo tư tưởng của ông, trong cả hơn một thế hệ. Tuy nhiên, đó là một phép loại suy hợp lý từ phương pháp của ông, và là một suy luận dễ hiểu hơn rất nhiều so với bất cứ những giảng giải nào mà Pareto đã từng đưa ra.

6. Đặc biệt, Đại học Harvard xem ra đã từng là nơi hào hứng nhất với việc đề cao Pareto. Ngoài những ảnh hưởng của Zipf trong lĩnh vực ngữ văn, các

giảng viên về kinh tế cũng cho thấy họ rất hồ hởi đón nhận "Định luật Pareto". Về những công trình giải thích hay nhất về vấn đề này, xem bài viết của Vilfredo Pareto trong tạp chí Quarterly Journal of Economics, Quyển LXIII, số 2, số ra tháng 5-1949 (President and Fellows of Harvard College).

7. Về một tác phẩm giải thích tuyệt vời về định luật của Zipf, xem Paul Krugman (1996) The Self-Organizing Economy, Cambridge, Massassuchetts: Blackwell, trang 39.

8. Joseph Moses Juran (1951) Quality Control Handbook, New York: McGraw-Hill, trang 38-9. Đây là ấn bản đầu tiên, chỉ có 750 trang so với 2000 trang trong ấn bản hiện tại. Xin lưu ý là mặc dù Juran rõ ràng có nói đến "nguyên lý Pareto" và rút ra những ý nghĩa xác đáng nhưng ấn bản đầu tiên không hề sử dụng thuật ngữ 80/20.

9. Paul Krugman, sách đã dẫn, ghi chú 7.

10. Malcolm Gladwell (1996) The Tipping Point, New Yorker, số ra ngày 3-6.

11. Malcolm Gladwell, chỗ đã dẫn.

12. James Gleik (1987) Chaos: Making a New Science, New York, Little, Brown.

13. Xem W Brian Arthus (1989) Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events, Economic Journal, quyển 99, số ra tháng 3, trang 116-31.

14. "Chaos theory explodes Hollywood hype", Independent on Sunday, số ra ngày 30-3-1997.

15. George Bernard Shaw, dẫn theo John Adair (1996) Effective Innovation, Pan Books, London, trang 169.

16. Dẫn theo James Gleik, sách đã dẫn, ghi chú 12.

CHƯƠNG 2

1. Con số tính toán của tác giả dựa theo Donella H Meadows, Dennis L

Meadows và Jorgen Randers (1992) Beyond the Limits, London: Earthscan, từ trang 66 trở đi.

2. Con số tính toán của tác giả dựa theo Lester R Brown, Christopher Flavin và Hal kane 91992) London: Earthscan, trang 111, bản thân công trình này dựa theo RonaldV A Sprout và James Weaver (1991) International Distribution of Income: 1960-1987, Công trình số 159, Khoa Kinh tế, Đại học American University, Washington DC, tháng 5.

3. Health Care Strategic Management (1995) Strategic planning futuristrs need to be capitation-specific and epidemiological, Health Care Strategic Management, số ra ngày 1-9.

4. Malcolm Gladwell (1996) The science of shopping, New Yorker, số ra ngày 4-11.

5. Mary Corrigan và Gary Kauppila (1996) Consumer Book Industry Overview and Analysis of the Two Leading Superstore Operators, Chicago, Illinois: William Blair & Co.

CHƯƠNG 3

1. Joseph Moses Juran, sách đã dẫn (xem Chương 1, ghi chú 8), trang 38-9.

2. Ronald J. Recardo (1994) Strategic quality management: turning the spotlight on strategies as well as tactical issues, National Productivity Review, số ra ngày 22-3.

3. Niklas Von Daehne (1994) The new turnaround, Success, số ra ngày 1-4.

4. David Lowry (1993) Focusing on time and teams to eliminate waste at Singo prize-winning Ford Electronics, National Productivity Review, số ra ngày 22-3.

5. Terry Pinnell (1994) Corporate change made easier, PC User, số ra ngày 10-08.

6. James R. Nagel (1994) TQM and the Pentagon, Industrial Engineering,

số ra ngày 1-12.

7. Chris Vandersluis (1994) Poor planning can sabotage implementation, Computing Canada, số ra ngày 25-5.

8. Steve Wilson (1994) Newton: bringing AI out of the ivory tower, AI Expert, số ra ngày 1-2.

9. Jeff Holtzman (1994) And then there were none, Electronics Now, số ra ngày 1-7.

10. MacWeek (1994) Software developers create modular applications that include low prices and core functions, MacWeek, số ra ngày

17-1.

11. Barbara Quint (1995) What's your problem?, Information Today, số ra ngày 1-1.

12. Xem Richard Koch và Ian Godden (1996) Managing Without Management, London: Nicholas Brealey, đặc biệt là ở Chương 6, trang 96-109.

13. Peter Drucker (1995) Managing in a Time of Great Change, London, Butterworth-Heinemann, trang 96 trở đi.

14. Richard Koch và Ian Godden, sách đã dẫn (xem ghi chú 12); xem Chương 6 và trang 159.

CHƯƠNG 5

1. Henry Ford (1991) Ford on Management, Ronnie Lessem giới thiệu, Oxford: Blackwell, trang 10, 141, 148. Reissue of Henry Ford (1922) My Life and Work và (1929) My Philosophy of Industry.

2. Gunter Rommel (1996) Simplicity Wins, Cambridge, Massachusetts, Harvard Business School Press.

3. George Elliott, Ronald G Evans và Bruce Gardiner (1996) Managing cost: transatlantic lessons, Management Review, số ra tháng 6.

4. Richard Koch và Ian Godden, sách đã dẫn (xem Chương 3, ghi chú 12).

5. Carol Casper (1994) Wholesale changes, US Distribution Journal, số ra ngày 15-3.

6. Ted R Compton (1994) Using activity-based costing in your organization, Journal of Systems Management, số ra ngày 1-3.

CHƯƠNG 6

1. Vin Manaktala (1994) Marketing: the seven deadly sins, Journal of Accountancy, số ra ngày 1-9.

2. Trong một bài viết của mình, Adam Smith cho rằng một nhà máy sản xuất đinh ghim áp dụng phân công lao động có thể hàng vạn đinh ghim/ngày trong khi một nhà máy với các công nhân làm đinh ghim từ công đoạn đầu cho đến công đoạn cuối chỉ cho ra được một số lượng sản phẩm rất nhỏ.

3. Người ta dễ quên những biến chuyển thành công và có chủ đích khởi xuất từ lý tưởng và trình độ tay nghề của một vài nhà công nghiệp then chốt ở đầu thế kỷ XX, là những người cổ súy cho lý luận "tiếng còi xe của quảng đại quần chúng": Nghèo đói, mặc dù còn tràn lan, có thể được xóa bỏ. Chúng ta, chẳng hạn, hãy đọc thêm một tư tưởng của Ford: 'Nhiệm vụ xóa bỏ những hình thái tai hại hơn của tệ nghèo đói và thiếu thốn rất dễ hoàn thành. Quả đất này thừa hoa màu để có thể đáp ứng đủ những nhu cầu về lương thực, quần áo, công việc, và giải trí'. Xem Henry Ford (1991) Ford on Management, Ronnie Lessem giới thiệu, Oxford: Blackwell, trang 10, 141, và 148. Nhân đây tôi cũng xin gửi lời cảm ơn đến Ivan Alexander, người đã cho tôi xem bản thảo cuốn sách mới của anh, The Civilized Market (1997, Oxford: Capstone) – là tài liệu mà tôi có dựa theo chương đầu để viết ra điểm này cũng như nhiều điểm khác (xem ghi chú 3).

4. Xem Ivan Alexander (1997) The Civilized Market, Oxford: Capstone.

5. Dẫn theo Michael Slezak (1994) Drawing fine lines in lipsticks, Supermarket News, số ra ngày 11-3.

6. Mark Stevens (1994) Take a good look at company blind spots, Star-Tribune (Twin Cities), số ra ngày 7-11.

7. John S Harrison (1994) Can mid-sized LECs succeed in tomorrow's competitive marketplace?, Telephony, số ra ngày 17-1.

8. Ginger Trumfio (1995) Relationship builders: contract management, Sales & Marketing Management, số ra ngày 1-2.

9. Jeffrey D Zbar (1994) Credit card campaign highlights restaurants, Sun-Sentinel (Fort Lauderdale), số ra ngày 10-10.

10. Donna Petrozzello (1995) A tale of two stations, Broadcasting & Cable, số ra ngày 4-9.

11. Viết tắt của special weapons and tactics, nghĩa là "vũ khí đặc biệt và chiến thuật".

12. Chuyên gia tư vấn công ty bảo hiểm Dan Sullivan, dẫn theo Sidney A Friedman (1995) Building a super agency of the future, National Underwriter Life and Health, số ra ngày 27-3.

13. Rất nhiều bài báo về các doanh nghiệp và ngành nghề cụ thể đã chứng minh điều này. Chẳng hạn, xem Brian T Majestki (1994) The scarcity of quality sales employees, The Music Trades, số ra ngày 1-11.

14. Harvey Mackay (1995) We sometimes lose sight of how success is gained, The Sacramento Bee, số ra ngày 6-11.

15. The Music Trades (1994) How much do salespeople make?, The Music Trades, số ra ngày 1-11.

16. Robert E Sanders (1987) The Pareto Principle, its use and abuse, Journal of Consumer Marketing, Quyển 4, Số 1, số ra Mùa đông, trang 47-40.

17. Những câu hỏi như thế này trong văn hóa Mỹ không bị xem là "trù ẻo".

CHƯƠNG 7

1. Peter B Suskind (1995) Warehouse operations: don't leave well alone, IIE Solutions, số ra ngày 1-8.

2. Gary Forger (1994) How more data + less handling = smart warehousing, Modern Materials Handling, số ra ngày 1-4.

3. Robin Field, Branded consumer products, dẫn theo James Morton (tuyển chọn và giới thiệu) (1995) The Global Guide to Investing, London: FT/Pitman, từ trang 471 trở đi.

4. Ray Kulwiec (1995) Shelving for parts and packages, Modern Materials Handling, số ra ngày 1-7.

5. Michael J Earl và David F Feeny (1994) Is your CIO adding value?, Sloan Management Review, số ra ngày 22-3.

6. Dereck L Dean, Robert E Dvorak và Endre Holen (1994) Breaking through the barriers to new systems development, McKinsey Quarterly, số ra ngày 22-6.

7. Roger Dawson (1995) Secrets of power negotiating, Success, số ra ngày 1-9.

8. Orten C Skinner (1991) Get what you want through the fine art of negotiation, Medical Laboratory Observer, số ra ngày 1-11.

CHƯƠNG 9

1. Cụm từ này là chữ dùng của Ivan Alexander (sách đã dẫn, Chương 2), người mà tư tưởng về sự tiến bộ đã bị tôi "thuổng" một cách không xấu hổ.

2. Ivan Alexander nhận xét rất hay rằng 'mặc dù ngày nay chúng ta ý thức được rằng tài nguyên trên trái đất này là hữu hạn, nhưng chúng ta đã phát hiện ra những chiều hướng cơ hội khác, một không gian mới cô đọng, nén chặt, nhưng màu mỡ, mà ở đó kinh thương có thể được khuếch trương và trở nên thịnh vượng. Mậu dịch, thương mại, tự động hóa, rô-bốt hóa và tin học, mặc dù không có đất đai và không gian, lại là những miền cơ hội vô hạn. Máy vi tính là bộ máy có kích thước bé nhất mà con người phát minh ra được cho đến nay'.

CHƯƠNG 10

1. Trích trong Oxford Book of Verse (1961). Oxford: Oxford University

Press, trang 216.

2. Cẩm nang hướng dẫn các nguyên tắc quản lý thời gian hay nhất và tiến bộ nhất là Hiram B. Smith (1995) The Ten Natural Laws of Time and Life Management, London: Nicholas Brealey. Smith đề cập rất nhiều về Tập đoàn Franklin và khá ít về cội nguồn giáo phái Mormon của tập đoàn này.

3. Charles Handy (1969) The Age of Unreason, London: Random House, Chương 9. Xem thêm Charles Handy (1994) The Empty Raincoat, London: Hutchinson.

4. Xem William Bridges (1995) JobShift: How to Prosper in a Workplace without Jobs, Reading, Mass: Addison-Wesley/London: Nicholas Brealey. Bridges biện luận rất thuyết phục rằng việc thuê nhân viên làm việc toàn thời gian ở các tổ chức lớn sẽ trở thành biệt lệ hơn là lệ thường, và rằng chữ 'công việc' (job) sẽ quay về với nghĩa ban đầu của nó là 'nhiệm vụ' (task).

5. Roy Jenkins (1995) Gladstone, London: Macmillan.

CHƯƠNG 12

1. Donald O Clifton và Paula Nelson (1992) Play to Your Strenths, London: Piatkus.

2. Phỏng vấn J. G. Ballard (1989) đăng trên tạp chí Re/Search (San Francisco), số ra tháng Mười, trang 21-22.

3. Thánh Phao-lô có lẽ còn quan trọng đối với sự thành công của Cơ đốc giáo hơn cả Chúa Giê-su. Vị thánh này đã làm cho Cơ đốc giáo dễ tiếp nhận đối với La Mã. Nếu không có hướng đi như thế, mộtchủ trương đã từng bị Thánh Phê-rô và hầu hết các tông đồ tiên khởi khác của Chúa cực lực chống lại, thì cho đến nay Cơ đốc giáo ắt vẫn còn là một giáo phái mờ nhạt.

4. Xem Vilfredo Pareto (1968) The Rise and Fall of Elites, Hans L Zetterberg viết lời tựa, New York: Arno Press. Xuất bản lần đầu vào năm 1901 bằng tiếng Ý, quyển sách này miêu tả quan điểm xã hội học của Pareto hay hơn, ngắn gọn hơn so với tác phẩm sau này của ông. Trong bài điếu văn viết cho ông vào năm 1923 trên tờ báo xã hội chủ nghĩa Avanti người ta có gọi ông là một 'Các-Mác tư sản'. Đó là một miêu tả rất phù hợp vì, cũng như Mác, Pareto nhấn mạnh tầm quan trọng của giai cấp và ý thức hệ trong việc

quyết định hành vi.

5. Có lẽ ngoại trừ âm nhạc và nghệ thuật hình ảnh. Thế nhưng, ngay cả ở những lĩnh vực này, những người cộng sự vẫn có tầm quan trọng lớn hơn mức người ta vẫn thường nhìn nhận.

CHƯƠNG 13

1. Xem Robert Frank và Philip Cook (1995) The Winner-Take-All Society. New York: Free Press. Mặc dù hai tác giả này không sử dụng thuật ngữ 80/20, rõ ràng họ đang nói về sự vận hành của các quy luật thuộc loại 80/20. Họ phàn nàn về cái lãng phí ẩn trong những phần thưởng không cân xứng như thế. Xem lời phê bình quyển sách này trong bài tiểu luận rất sâu sắc đăng trên tạp chí The Economist (số ra ngày 25-11-1995, trang 134), mà tôi đã dựa vào rất nhiều khi viết phần này. Bài viết trên tạp chí The Economist này có nói rằng vào những năm đầu thập niên 1980, Sherwin Rose, một nhà kinh tế tại trường Đại học Chicago, có viết một vài bài về tình hình kinh tế của các siêu sao.

2. Xem Richard Koch (1995) The Financial Times Guide to Strategy. London: Pitman, trang 17-30.

3. G. W. F. Hegel (1953) Hegel's Philosophy of Right (T. M. Knox dịch). Oxford: Oxford University Press.

4. Xem Louis S. Richman (1994) The new worker elite, Fortune, số ra ngày 22 tháng 8, trang 44-50.

5. Xu hướng này là một phần của 'cái chết của nghề quản lý', khi đó các nhà quản lý bị sa thải và chỉ có những 'người làm' mới có chỗ đứng trong các tập đoàn có hiệu quả. Xem Richard Koch và Ian Godden, sách đã dẫn (xem Chương 3, ghi chú 12).

CHƯƠNG 14

1. Phần tiếp theo bàn qua vấn đề một cách rất sơ lược. Những ai muốn đi vào lĩnh vực đầu tư cá nhân một cách nghiêm túc có thể tham khảo Richard Koch (1994, 1997) Selecting Shares that Perform, London: Pitman.

2. Dựa theo quyển BZW Equity and Gilt Study (1993) London: BZW.

Xem Koch, sách đã dẫn, trang 3.

3. Vilfredo Pareto, sách đã dẫn.

4. Xem Janet Lowe (1995) Benjamin Graham, The Dean of Wall Street, London: Pitman.

5. Ngoài hệ số P/E lịch sử, được tính dựa trên những con số thu nhập của năm trước đã được công bố, còn một loại khác gọi là hệ số P/E dự báo, được tính dựa trên những con số thu nhập trong tương lai theo ước tính của các nhà phân tích thị trường chứng khoán. Nếu thu nhập được kỳ vọng là sẽ tăng thì hệ số P/E dự báo sẽ thấp hơn hệ số P/E lịch sử, do đó làm cho giá trị cổ phiếu có vẻ thấp hơn. Các nhà đầu tư có kinh nghiệm cần phải xem xét hệ số P/E dự báo, song hệ số này cũng mang một mối nguy tiềm ẩn vì các con số thu nhập được dự báo có thể không (và trên thực tế thường là không) xảy ra. Muốn biết chi tiết về các loại hệ số P/E, hãy xem Richard Koch, sách đã dẫn, (xem ghi chú 1), trang 108-112.

CHƯƠNG 15

1. Một tiêu đề chương súc tích từ quyển Daniel Goleman (1995) Emotional Intelligence, London: Bloomsbury, trang 179.

2. Xem TS Dorothy Rowe (1996) The escape from depression, báo Independent on Sunday (London), số ra ngày 31 tháng 3, trang 14, có trích một quyển sách sắp xuất bản tựa đề In the Blood: God, Genes and Destiny của Giáo sư Steve Jones (1996, London: HarperCollins).

3. Tiến sĩ Peter Fenwick (1996) The dynamics of change, Independent on Sunday (London), số ra ngày 17 tháng 3, trang 9.

4. Ivan Alexander, sách đã dẫn (xem Chương 6, ghi chú 2), Chương 4.

5. Daniel Goleman, sách đã dẫn, (xem ghi chú 1), trang 34.

6. Chỗ đã dẫn, trang 36.

7. Chỗ đã dẫn, trang 246.

8. Chỗ đã dẫn, trang 6-7.

9. Tiến sĩ Peter Fenwick, sách đã dẫn (xem ghi chú 1), trang 10.

10. Trích bởi Daniel Goleman, sách đã dẫn (xem ghi chú 1), trang 87.

11. Chỗ đã dẫn, trang 179.

12. Tôi mang ơn người bạn của tôi, Patrice Trequisser, là người đã chỉ ra biểu hiện rất quan trọng này của Nguyên lý 80/20: Bạn có thể yêu ai đó trong một vài khoảnh khắc và cảm giác ấy có thể có ảnh hưởng rất lớn đối với quãng đời còn lại của mình. Patrice sẽ không chấp nhận ý kiến cảnh báo của tôi, vì ông yêu ngay từ giây phút gặp gỡ đầu tiên cách đây một phần tư thế kỷ và hiện nay vẫn rất hạnh phúc trong cuộc sống vợ chồng. Nhưng, tất nhiên ông ta là người Pháp.

CHƯƠNG 16

1. Charles Darwin (1839) Voyage of the Beagle. Chương bàn về nô lệ.

2. Báo Guardian, số ra ngày 3/2/1997.

3. Hans-Peter Martin và Harald Schumann (1996) The Global Trap: The Assault on Democracy and Prosperity, Reinbek bei Hamburg: Rowohlt Verlag.

4. Richard Koch và Ian Godden, sách đã dẫn (xem Chương 3, ghi chú 12), trang 210.

5. Dẫn theo David Osborne và Ted Gaebler (1992) Reinventing Government, New York: Plume, trang 93-107.

6. Gordon Dryden và Jeannette Vos (1994) The Learning Revolution, Aylesbury: Accelerated Learning Systems, các trang 330-333 và 378- 381.

7. Xem David Sadtler, Andrew Campbell và Richard Koch (1997) Breakup! Why Large Companies Are Worth More Dead than Alive, Oxford: Capstone.

8. Tạp chí The Economist (1996) Cop out, The Economist, số ra ngày 30/3, trang 56.

9. Thomas Robert Malthus (1798) An Essay on the Principles of

Population as it Affects the Future Improvements of Society. Malthus là một mục sư lập dị người Anh.

10. Ý tưởng tư hữu hóa mọi thứ nghe có vẻ ngờ ngệch hoặc cực đoan. Chẳng hạn như quân đội và ngành tư pháp thì có tư hữu hóa được không? Đây là một đề tài quá lớn không thể bàn tại đây.

11. Xem quyển sách mới của tôi (1998), The Third Revolution, Oxford, Capstone.

NGUYÊN LÝ 80/20

Richard Koch

Người dịch: Lê Nguyễn Minh Thọ

Trương Hớn Huy

Chịu trách nhiệm xuất bản: Ts. Quách Thu Nguyệt

Biên tập: Thành Nam

Bìa: Thùy Trinh

Sửa bản in: Phạm Nguyễn

Kỹ thuật vi tính: Mai Khanh

NHÀ XUẤT BẢN TRẺ

161B Lý Chính Thắng – Quận 3 – Thành phố Hồ Chí Minh

ĐT: 9316289 - 9316211 - 8465595 - 8465596 - 9350973

Fax: 84.8.8437450 - E-mail: nxbtre@ hcm.vnn.vn

Website: http://www.nxbtre.com.vn

CHI NHÁNH NHÀ XUẤT BẢN TRẺ TẠI HÀ NỘI

20 ngõ 91, Nguyễn Chí Thanh, Quận Đống Đa – Hà Nội

ĐT & Fax: (04) 7734544

E-mail: vanphongnxbtre@ hn.vnn.vn